هندسة الحوار والإقناع

الدكتور
مصطفى يوسف كافي



هندسة
الحوار والإقناع



دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب:366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com





دار الحامد للنشر والتوزيع

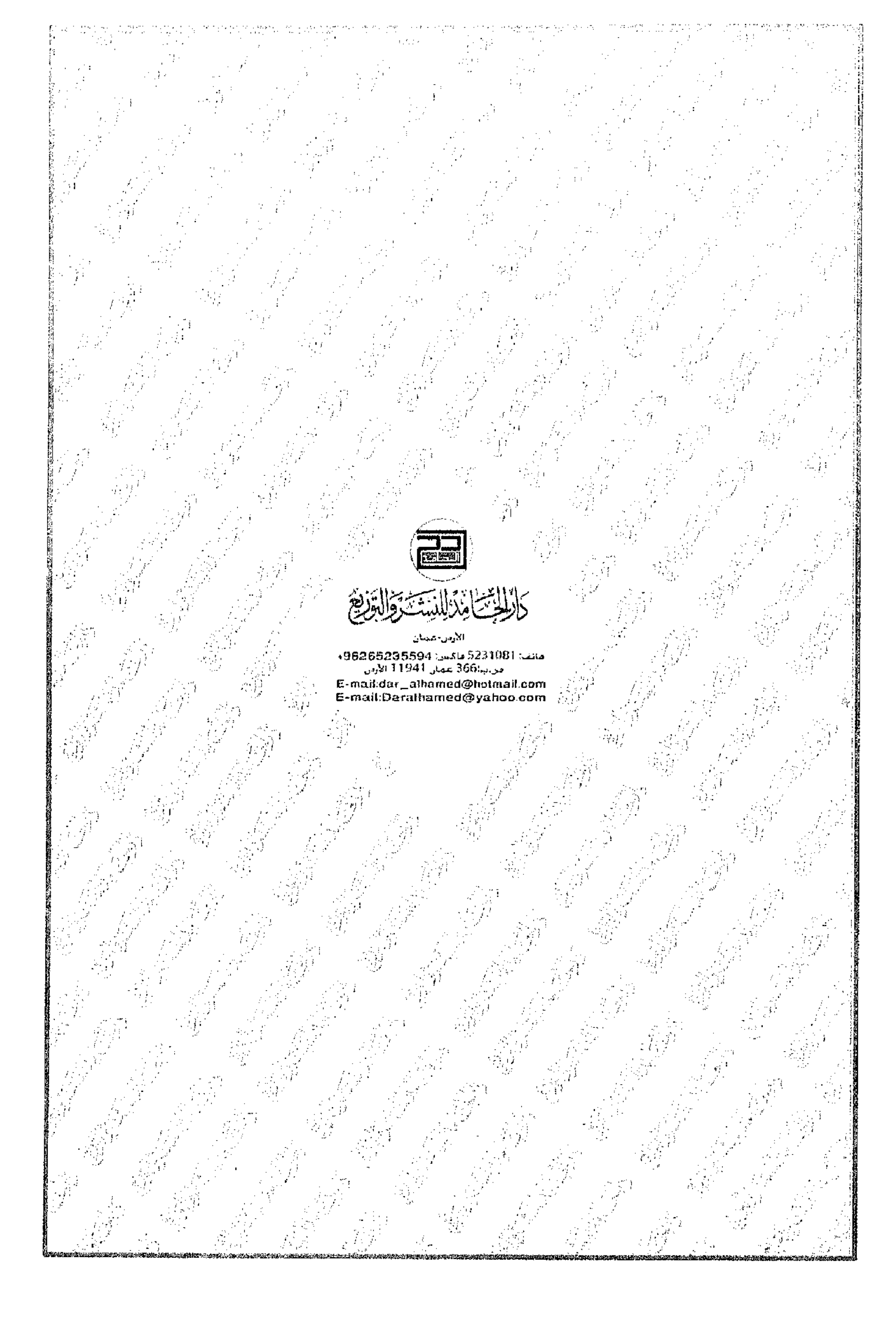
الأردن - عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar_alhamed@hotmail.com

E-mail:Daralhamed@yahoo.com


دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com



هندسة الحوار والإقناع

هندسة الحوار والإقناع

الدكتور

مصطفى يوسف كافي



محفوظة
جميع الحقوق

رقم التصنيف	:	153.85
المؤلف ومن هو في حكمه	:	مصطفى يوسف كافي.
عنوان الكتاب	:	هندسة الحوار والإقناع.
رقم الإيداع	:	2014/5/2304
الواصفات	:	الإقناع // الإرادة//
بيانات الناشر	:	عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-855-9

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2015-1436هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+

ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com

المحتويات

المحتويات	الصفحة

المحتويات	الصفحة

القسم الأول

الحوار

الفصل الأول

مفهوم الحوار

الفصل الأول

مفهوم الحوار

المطلب الأول: تعريف الحوار:

الحوار لغةً:

يعني المجاوبة: والمجادلة والمراجعة[1].

ويذكر ابن منظور أن معنى حور: هو الرجوع عن الشيء، وإلى الشيء، وحار إلى الشيء وعنه حواراً ومحاوراً ومحارة وحؤوراً رجع عنه، والحَور النقصان بعد الزيادة، لأنه رجوع من حال إلى حال، وبيّن أن المحاورة تعني: المجاوبة، والتحاور: التجاوب، وهم يتحاورون، أي: يتراجعون الكلام، والمحاورة: مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة[2].

الحوار اصطلاحاً:

هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام فيما بينهما متكافئة، فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب، ومثال ذلك ما يكون بين صديقين في دراسة أو زميلين في عمل، أو مجموعة في نادٍ أو مجلس[3].

الحوار: هو عملية تبادل الأفكار والآراء بين محاورين اثنين أو أكثر لغرض بيان حقيقية مؤكدة أو رأي معين قد يتقبله الآخر، أو قد يرفضه. فإن ارتضاه فيكون

---

(1) يحيى بن محمد زمزمي، الحوار وآدابه وضوابطه في ضوء الكتاب والسنة،ط2، دار المعالي، عمان، 1422هـ / 2002م،ص:22.

(2) محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط1، بيروت، دار صادر، 1997م، مادة حور، ج2، ص 182 – 183.

(3) الندوة العالمية للشباب الإسلامي، في أصول الحوار، ط4، الرياض، 1416هـ/ 1995م، ص:12.

حواراً قصيراً، أما إذا خالفه فيمكن أن يستمر الحوار بينهما لكي يقنع الطرف الأول، الطرف الآخر، وقد لا يقتنع الطرف الآخر، وحينئذ تبقى مسألة الخلاف قائمة بينهما، مما يؤدي إلى استمرار الحوار إلى أوقات أخرى.

المطلب الثاني: مردفات الحوار:

للحوار كثير من المرادفات التي يستخدمها، ولكل مرادفة معناه الدقيق واستخداماتها ومن هذه المرادفات.

الجدل: هو شدة الخصومة. وفي الحديث: (ما أوتي الجدَل قومٌ إلا ضلُّوا)، والجدل: مقابلة الحجة بالحجة، والمجادلة: هي المناظرة والمخاصمة[1].

ويعرف الجدل أيضاً: أنه إظهار المتنازعين مقتضى نظرتهما على التدافع، والتنافي بالعبارة، أو ما يقوم مقامهما من الإشارة والدلالة[2].

المناظرة: هي المحاورة بين فريقين حول موضوع لكل منهما وجهة نظر فيه تخالف وجهة نظر الفريق الآخر، فهو يحاول إثبات وجهة نظرة، وإبطال وجهة نظر خصمه، مع رغبته الصادقة بظهور الحوار، والاعتراف به لدى ظهوره.

والمناظرة: تقوم على وجود التضاد بين المتناظرين، للاستدلال على إثبات أمر يتخصمان فيه نفياً وإيجاباً، بغية الوصول إلى الصواب، واما الحوار فإنه يقوم على وجود التضاد بين الطرفين المتحاورين أو وجود الخصومة بينهما[3].

المحاجة: جاء في القرآن الكريم لفظ الحجة أو التحاج عشرين مرة، وأطلق بمعنى التخاصم والجدل في بعضهما كما في قوله تعالى:

---

(1) ابن منظور، لسان العرب، ج1، مادة جدل، ص: 391.
(2) عبد الملك بن عبد الله الجويني، الكافية في الجدل، بيروت، دار الكتب العلمية، 1420 هـ ص:19.
(3) عجك، الحوار الإسلامي المسيحي،ص:21.

((هأنتم هؤلاء حاججتم فيما الكم به علمٌ فلِمَ تُحآجون فيما ليس لكم به علمٌ والله يعلم وانتم لا تعلمون))[1].

والمناقشة: هي نوع من التحاور بين شخصين أو طرفين، ولكنها تقوم على أساس استقصاء الحساب، وتعرية الأخطاء، إحصائها[2].

والمناقشة أيضاً: هي قيام مجموعة متعاونة بينها على اختيار مشكلة معينة، وتحديد أبعادها، وتحليل جوانبها، واقتراح الحلول لها واختيار الحل المناسب بعد ذلك عن طريق الإجماع أو عن طريق الأغلبية.

والفرق بين الحوار والمناقشة، أن المناقشة تقوم على المحاسبة، وبيان الأخطاء، أما الحوار فإنه لا يقوم على بيان الأخطاء فقط.

المطلب الثالث: أهمية الحوار:

لا شك في أن البشرية وصلت إلى مستوى من الرقي الحضاري والتقدم العلمي الأمر الذي جعلها تدرك ضرر الحروب بكونها أداة غير إنسانية في حسم الخلافات بين البشرية، وحينئذ ظهر الحوار بوصفه وسيلة فعالة وناجعة في التفاهم بين البشر، فبدلاً من اللجوء إلى العنف، يكون الإقناع خير وسيلة للتسوية الودية بين البشر.

وقد وصلت البشرية إلى مرحلة إدراك أهمية ثقافة الحوار بكونها مجموعة مبادئ وممارسات تجعل المجتمع البشري أكثر أمناً وسعادة.

---

[1] سورة آل عمران، الآية:66.
[2] ابن منظور، لسان،ج6، مادة نقش، ص: 244.

ولا شك في أن الحوار وسيلة لوأد الأفكار المتطرفة، والآراء المعادية للإنسان، لأن من خلال محاورة الغلاة من أرباب الأفكار المنحرفة، والآراء الشاذة المنافعية للطبيعة البشرية، يمكن إظهار تهافت أصحاب تلك الأفكار وضحالتها.

والحوار حاجة إنسانية تتمثل باستخدام أساليب الحوار البنّاء، لإشباع حاجة الإنسان إلى الاندماج في جماعة والتواصل مع الآخرين فالحوار يحقق التوازن بين حاجة الإنسان إلى الاستقلالية وحاجته إلى المشاركة والتفاعل مع الآخرين[1].

ومن جهة أخرى تزداد أهمية الحوار في ظل متغيرات العالم العلمية والمعرفية، الذي أوجه فجوة دائمة ومستمرة بين ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف وبين آخر ما توصل إليه العلماء في هذا المجال، وتُعد الندوات واللقاءات والمؤتمرات إحدى وسائل ممارسة الحوار الفعّال الذي يعالج القضايا والمشكلات التي تواجه الإنسان المعاصر.

المطلب الرابع: أهداف الحوار:

أهداف الحوار متنوعة ومتشعبة، ولا تقع تحت حصر، وذلك لأنها مرتبطة بأهمية، ويمكن إجمال أبرزها في الأهداف العامة، والأهداف الخاصة، وذلك في فرعين مستقلين:

---

[1] منى إبراهيم اللبودي، الحوار فنياته واستراتيجياته وأساليب تعليمه، ط1، مكتبة وهبة، القاهرة، 1423هـ/ 2003م، ص:21.

أولاً: الأهداف العامة للحوار:

يمكن إبراز هذه الأهداف في النقاط الآتية:

- **إظهار الحقائق المدعمة بالأدلة والبراهين:**

يروم الحوار الناجح إظهار الحقائق، دون حمل الآخرين عليها بالقسر الفكري، أو ممارسة الفرض والإكراه على مائدة الحوار، فمن أبرز أهداف الحوار تأكيد أن الغاية الأساس منه ليست الوصول بالطرف الآخر إلى إقناع المحاور جبراً، وإلغاء اقتناع الطرف الأول الفكري، وإنما هي إظهار الحق المدعم بالبراهين والأدلة. وليس من لوازم كل حوار دائماً الوصول إلى اتفاق ما، لكن من اللازم ألا يكون الحوار مدخلاً إلى الصراع والنزاع، وإنما إلى مزيد من الحوار ومحاولة اللقاء والتعايش، فبالتأني والصبر قد تتكشف الحقائق، وبالغضب والعنف يزداد كل طرف تمسكاً بمنطلقاته الفكرية والسلوكية ورفضاً لما عند الآخر من أفكار وسلوك، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيد من العزلة والتقوقع، وإلى مزيد من التوجس والخوف، ثم إلى مزيد من الصراع والنزاع.

- **التفاهم والتعاون للخروج من مرحلة الأزمة:**

من أبرز أهداف الحوار، تحقيق الأمر الإلهي القاضي بتعزيز روابط التفاهم والتعايش، والتعارف بين شعوب العالم وأممه، إذ قال تعالى:

((يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفو إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبيرٌ))[1]. ويلاحظ على هذه الآية أمران جوهريان الأول هو مخاطبة الله للبشرية كافة بقوله: ((يا أيها الناس)) ولم يقل يا أيها الذين أمنوا. والأمر الثاني أن من نتائج الخلق، التعارف، وثقافة الحوار من أهم

---

[1] سورة الحجرات، الآية 13.

وسائل التعارف والتعايش، وبخاصة في ظل الظروف العصبية والأزمات المتراكمة.

- **الترقي بالذات:**

إن الثقافة التي لا ترى إلا ذاتها، وتلغي ما عداها، هي المقدمة النظرية لسلوك عدواني تجاه الآخر المختلف معها، أياً كانت درجات ذلك الاختلاف، وبذلك تصبح الذات لا ترى إلا أفكارها، ومن ثم تعمل على التخلص من كل من يخالف تلك الأفكار. فالحوار نوع من مشروع إصلاح الذات، وتخليصها من سموم الثقافة العدوانية التي ما هي إلا مرحلة من تغييب الآخر، وإلغائه لمجرد مخالفته للذات في الأيدلوجية أو الموقف ونحو ذلك.

والحوار خطوة ضرورية لتخليص الأفراد والمجتمع من طوفان الاستبداد الفكري القائم على احتكار الحقيقية، فالتواصل مع الآخر عن طريق الحوار، والتبادل المعرفي مرأة حقيقية تتكشف من خلالها مصداقية الأفكار والرؤى وسلامة التصورات، أو خللها.

من هنا كان الحوار مع الآخر من أهم وسائل إعادة العلاقة بين الذات وغيرها على أساس القبول والتعددية، والاعتراف الضمني بمشروعية الاختلاف، ونسبية الحقيقية، وإمكانية التصويب الفكري.

ولا شك في أن غياب الحوار بين الأفراد الذين يعيشون في مجتمع واحد يشكل خطورة في تكوين وإصدار أحكام مسبقة على الآخرين، يتم من خلالها ظهور صور نمطية جامدة، ويتم من خلال عملية التنميط تلك الصور الفرد لجميع أعضاء الفئة أو الجماعة، بطريقة متشابهة متغاضياً عن الفروقات الفردية الموجودة بينها، وبحكم هذه العملية المعرفية يحشر الفرد جميع أفراد هذه الفئة أو الجماعة، في صورة نمطية جامدة بناءً على معرفته البسيطة أو السطحية لبعض أفرادها، أو بناء

على تجربة عابرة مع بعض أفرادها، ويحدث هذا غالباً عندما يتعذر الاتصال والحوار والتفاعل بين الفرد والآخرين من تلك المجموعة[1].

- **التلاقح الحضاري:**

من أهم أهداف الحوار تحسين علاقة الإنسان بالإنسان، بل الدول بالدول، ذلك أن تلك العلاقات إن قامت على أساس الحوار، واعتمدت المنطق الذي يقوم على العقل، كتب لها النجاح.

والحوار ضرورة حتمية لا تستغني عنها أي حضارة في سبيل تطوير ذاتها، فمن المعروف أن عملية التلاقح الحضاري تتم من خلال الاقتباس، والنقل، والتبادل المعرفي، وهذه أمور متداولة بين الشعوب قاطبة، فكل حضارة أبدعت ونقلت، وأخذت، وأعطيت. ولم توجد حضارة أبدعت، ولم تنقل عن غيرها: فالنقل، والتلاقح، والتفاعل، والأخذ، والعطاء الثقافي ليس وباءً وإنما هو ضرورة حضارية وظاهرة صحية[2].

وهناك ضابط لا ينبغي تجاهله في أثناء إجراء الحوار بيننا وبين الشعوب والأمم الأخرى، يقوم على ضرورة التمييز بين ما هو مشترك إنساني عام، لاغضاضة في الانفتاح عليه وتقبله، والسعي إلى تحصيله، وبين ما هو خاص بالأمة ذاتها، فلا يفهم من الحوار والتلاقح الحضاري، أنهما أدوات لتذويب الثقافة والهوية الحضارية لأمتنا.

---

[1] د. رقية طه جابر العلواني: فقه الحوار مع المخالف في ضوء السنة النبوية، جائزة نايف بن عبد العزيز آل سعود العالمية للسنة النبوية والدراسات الإسلامية المعاصرة، الرياض 1426هـ/ 2005م، ص 160 وما بعدها.

[2] محمد عبد الرحمن مرحبا: أصالة الفكر العربي، منشورات عويدات، بيروت 1982م، ص 152.

- **تصحيح المفاهيم:**

من أهم أهداف الحوار في العصر الحاضر تصحيح المفاهيم المشوهة والأفكار المنحرفة التي لن يكتب لها الاندحار إلا في أوراقة الحوار الحر، فالأفكار المنحرفة والتصورات الشاذة لا يمكن أن تنمو وتنتشر في غير المناخات المغلقة ذات الطابع الانكفائي.

وثمة صورة ومفاهيم مشوهة، وبخاصة عن الإسلام والعرب، قامت وغرست في العالم الغربي الذي أصبح يحمل صوراً تغاير واقع الأمر، ولا يمكن تغيير تلك الصور دون إقامة حوار مثمر بناء، لا يروم التغيير لمجرد الرغبة فيه، بل للحرص على التوصل إلى الصورة الحقة لكل طرف.

فالحوار والتعايش بين الحضارات والثقافات يساهم في درجة كبيرة في التقارب بين الشعوب والامم، وإزالة الحواجز المتراكمة من سوء الفهم ومن الأفكار المسبقة المختزنة في ذاكرة الشعوب عبر قنوات فكرية تقوم في أغلب الأحيان على أسس غير صحيحة.

من هنا يصبح الحوار جهداً فاعلاً، وضرورة حتمية لا بد من تنميتها، والإقدام عليها، وتوسيع وسائلها لتجلية المواقف، وكشف الأخطاء والتصورات الناجمة عن الانغلاق الفكري[1].

فالحوار قوة وسلاح من أسلحة السجال الثقافي والمعركة الحضارية، وهو وسيلة ناجحة من وسائل الدفاع عن المصالح العليا للأمة، وشرح قضاياها، وأبراز

---

[1] د. رقية طه جابر العلواني، مرجع سابق ذكره، ص 178 وما بعدها.

اهتماماتها، وتبليغ رسالتها، وإسماع صوتها، وإظهار حقيقتها، وكسب الأنصار لها، وجلب المنافع إليها، ودرء المفاسد عنها[1].

وبما أن أمتنا الآن في ضعف ملحوظ، تحاول القوى العظمى والصهاينة الإضرار بنا، فإن الحوار مع التيارات الفكرية والسياسية العادلة في العالم ضرورة لا بد منها، وذلك لدعم قضايانا المصيرية العادلة، فالاهتمام بالحوار مع قوى الخير في العالم حاجة أساسية مصلحتنا في البقاء والحفاظ على هويتنا وحقوقنا التاريخية.

- **حل النزاعات والخلافات:**

إن من أبرز أهداف الحوار حل النزاعات التي توجد بين الأفراد والمجتمعات والدول، وكذلك العمل على تجديد فكر الأمة، والنهوض بالمشروع الحضاري، فالتنوع والتعدد يفترض له أن يسهم في إثراء فكر الأمة في مختلف جوانبه العقائدية، والفكرية، والاقتصادية، وذلك في إطار ممارسة الفكر بطرقه السلمية عبر مقارعة الدليل بالدليل، والحجة بالحجة، في حوار ينفتح فيه الجميع وتتبادل فيه الآراء والطروحات الفكرية بموضوعية وعلمية بعيداً عن التعصب[2].

ثانياً: الأهداف الخاصة للحوار:

الحوار في هذه الحالة مسألة شخصية وليست اجتماعة أو لها علاقة بالمجتمع أو ادلولة كما هي الحال في الأهداف العامة، ويمكن إجمال أبرز هذه الأهداف الخاصة فيما يلي:

1. وجود خلاف شخصي ذي طابع فكري أو تجاري بين فردين فليجاً أن إلى الحوار لغرض حسمه بهذه الطريقة.

---

[1] د. عبد العزيز بن عثمان التويجي، الحوار وتحالف الحضارات، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة 1430هـ/ 2009م، ص14.

[2] د. رقية طه جابر العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 182.

2. يعد الحوار وسيلة كبرى للتعلم والتثقف، إذا بوساطة تبادل المعلومات أو تغذيتها من طرف إلى آخر، تكون المخرجات استيعاب هذا الطرف أو ذالك لمعلومات أو حقائق كان غافلاً عنها، أو هي جديدة كل الجدة عليه.

3. يعد الحوار أسلوباً للدعوة الدينية أو الفلسفية أو الاجتماعية، بحيث يقدم المحاور إلى آخرين يحاورونه فكراً جديداً، أو يؤكد ضرورة الالتزام بعقيدة الأمة.

4. يمكن استخدام الحوار بوصفه طريقة للعتاب تجاه إساء شخص آخر، فيحاوره بدقة ودماثة لغرض أن ينتبه المسيء إلى إساءته، ويمكن عد بين الشعر التالي تجسيداً حياً ورائعاً للبدء بهذا الحوار، **إذ يقول الشاعر:**

لئن سادني أن نلتني بمساءة لقد سرني أني خطرت ببالك

هذا كلام بدأ بعتاب مشحون بالمرارة، وبعدئذ أبدى القائل سروره بورود شخصية في ذهن المسيء.

الحوار أسلوب للإصلاح والتهذيب فيلجأ الإنسان الصالح إلى محاورة الإنسان الطالح حواراً هادئاً ورقيقاً ودافئاً فيوضح له عواقب مسلكه أو أخطاءه أو ذنوبه، ويقارنها بما هو تابع للفضائل والمكارم والمحامد والسجايا الطبيعة، ولا بد للضال من الرشاد بلقاء واحد أو أكثر، ولا بد للداعية او المصليح أو المهذب من الاستمرار في نهجة الأخلاقي هذا.

المطلب الخامس: أنواع الحوارات:

أنواع الحوارات كثيرة أهمها ما ورد في اكلتاب والسنة، وإن المتأمل لكتاب الله عز وجل يجد فيه كثيراً من الحوارات التي تقوي الإيمان وكانت هذه الحوار متنوعة تجعل المستمع لها ينجذب إليها، وتدخل إلي وجدانه فيتأثر مما ورد فيها.

وكذلك في سنة نبينا محمد – صلى الله عليه وسلم – كثير من الحوارات التي دارت بينه وبين قومه أو أصحابه هدفت إلى دعوة هذه الأمة الإسلامية[1].

وهناك أنواع أخرى من هذه الحوارات نود أن نذكرها وهي كما يأتي:

1. الحوار بين الشباب والشيوخ يطلق على هذا الحوار مصطلح صراع الأجيال: فالشباب يمثلون الحيوية والرغبة في التجديد، في حين الشيوخ يمثلون خبرات الحياة والرغبة في الحفاظ على قيم الشعب وتراثه، والحوار بين الطرفين مجدٍ من حيث السعي إلى تصحيح مسيرة المجتمع وأهدافه في ضوء الحقائق التي يطرحها كل جيل[2].

2. حوار الاستزادة من المعلومات والثقافة حينما نراقب شتى يهدفون إلى زيادة معلوماتهم وإثراء ثقافتهم، وهم يقبلون على الحخوار برغبة فكرية ونفسية تنم عن حب الفكر وعشق الحقيقة، والعمل على استمرار التثقيف الذاتي دون توقف وبلا كلل أو ملل[3].

---

(1) المغامسي، ص 57.
(2) الشيخلي، أخلاقيات الحوار، ص 26.
(3) الشيخلي، أخلاقيات الجوار، ص 20.

3. حوار الحقيقة البحث عن الحقيقة: هناك من يسعى في حواره إلى بلوغ أياً كانت، ويبحث ويحاور من أجل الحقيقة، وهذا هو رجل العلم بمفهومه الحقيقي.

4. الحوار المنتج للأفكار: هو الحوار المفيدة الهادف للوصول إلى الحقيقة، أو اكتشاف جوانب جديدة وتقدم أفكار بناءة[1].

المطلب السادس: كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

حتى يكون الحوار مفيداً وبعيداً عن الجدل العقيم الذي لا يحقق هدفاً أو غاية إلى النفور والابتعاد عن التواصل، لا بدّ من توافر جملة من العناصر، أهمها:

1. تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

2. التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري للعدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

3. عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً حتى لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.

4. محاور شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

---

[1] المرجع السابق، ص 21.

5. اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال: على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضاً، مثل الشعور بالإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحة والمحاور يفضل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عمل آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

1. **الاستماع الإيجابي:** وهي طريقة فعالة في التشجيع على استمرار الحوار وتنمية العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.
2. **حسن البيان:** يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقدة الألفاظ وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر من تقديرها، ومواصلة الحوار حتى يتحقق الهدف. ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يعجز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة،

وكذلك عدم البطء كي لا يسري شعور بالملل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزدحم في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتى ينهي الفكرة الأولى. وعليه أيضاً ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاورة كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوت مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أي صوت مهما علا، فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيء من الطرفة والدعاية الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطاق، وكذا الحذر من الاستطراد، ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

3. **يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحتية في بدء الحوار:** وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وذلك ليجعل البداية هادئة وسلسلة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر. إن من شأن البدء بنقاط الاتفاق والثناء على المحاور الآخر إن يمتلك قلبه ويقلص الفجوة معه ويكسب ثقته، ويبني جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متصلاً، أما البدء بنقاط الخلاف فتنسف الحوار نسفاً مبكراً.

4. **يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية لانتباه محاوره:** وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعياً مبنياً على الفهم، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من الحوار.

5. **على المحاور ألا يستخدم كلمة (لا) خاصة في بداية الحوار:** ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا.." ولا عبارة" وأنت مخطئ، وسأثبت ذلك.

6. **على المحاور أن يستخدم الوسائل والأساليب الحسية والمعنوية:** التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على أكثرها أهمية.
7. **ضبط الانفعالات:** إذ يجب أن يكون المحاور حكمياً يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهة ورسائل عينية، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.
8. **عدم إعلان الخصومة:** على المحاور كي لا يتحول الحوار إلى جدل وعداء.
9. مخاطبة المحاور بإسمه أو لقبه أو كنيته التي يجبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.
10. الإجابة بـــ **(لا أدري)** أو **(لا أعلم)** إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.
11. الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه له.
12. على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهراً للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار، تغرق سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.
13. على المحاور ألا يضخم جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.
14. على المحاور ألا يتعاطى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث[1]:

لا يتحدث الناس بنفس الطريقة أو السرعة أو الكثرة فالموظفون – والمرؤوسون بالأخص – يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث والخروج عن حال الصمت التي تحددها في غالب الأحيان عوامل الخوف أو الخجل أو الشعور بالنقص اتجاه الآخرين.

1. **أسلوب الأسئلة المحفزة:**

يسأل معظم الناس أسئلة ثنائية محددة، بمعنى أن السؤال يحتمل الإجابة (بنعم) أو (لا) قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟
- نعم.
- ما هي في رأيك أكبر الفرص والتهديدات التي تواجه خطة تطوير الخدمات؟
- أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين، أما التهديد فهي أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير الخدمات وإيصالها.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سردية تحتاج لتحليل ووصف. وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مواقفهم.

---

[1] الدليل غير الرسمي للمدير الناجح، آلان ويس، مكتبة جرير للنشر والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، بتصرف، ص 117 – 123.

من المعروف أم أكثر ما يحبه الناس هو صوتهمن لذلك اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً. وهذا يفيد جداً مع العملاء – خاصة سريعي الغضب – ومع الزملاء والرؤساء. **الأمثلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:**

- ما رأيك في...؟
- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- ما أسباب رفضك لأن نفعل ذلك؟
- إذا كنت ستستخدم هذا، فما الذي يهمك أكثر؟
- ما أهم ثلاث أولويات في هذا الموقف؟
- إذا طلبت منك أن تركز على مجال واحد، فأي مجال سيكون ولماذا؟

2. أسلوب عكس الأسئلة.

إن أحد أسباب حديثنا أننا هناك من يهتم (في الغالب يكون رئيسنا أو زميلاً لنا، وأحياناً أحد المرؤوسين). **نحن نسمع هذه الأسئلة ونشعر أن علينا أن نجيب بالتفصيل:**

- كيف يمكن أن تساعدني؟
- كم سيكلفنا هذا؟
- لماذا يجب أن تختارك؟
- كيف سيؤثر هذا علينا في العمل؟
- كم يحتاج هذا الوقت؟
- لماذا تحول هذا العمل للطريق الخطأ؟

في هذه الحالات نحن نشعر بأننا مهتمون وعلينا أن نتحدث وباستخدام المنطق والتفسير والتفاصيل والخيال. وحقيقة الأمر أنه قد لا يكون علينا أن نفعل كل هذا.

وهناك فلسفتان لعكس الموقف الدفاعي:

- إنك لا تعلم الغيب وببساطة لا تعرف كيف ستكون الإجابة.
- إن السائل مسؤول عن النتيجة مثلك.

حين يقول لي مديري كم يكلف هذا؟ أو ما الذي ستفعله لنا؟ بأسلوب حاسم، أقول ببساطة لست أدري، وحين يسأل ماذا تعني بأنك لست تدري؟ أقول له أنني أحتاج إلى مزيد من البحث حتى أتمكن من التوصل إلى حل ممكن.

وحين يسألك موظف أو زميل أو مدير بشكل عدائي ماذا سنفعل في هذا الأمر؟ قل ببساطة أنك تريد أن تستمع لكل شيء حتى تقرر ما يجب أن يفعل وما الذي يمكن أن تفعلوه معاً (أو وحدك أو حدهم) لحل المشكلة.

من المهم هنا أن لا تشعر بأنك مضطر للتصرف أو الدفاع عن نفسك ولا تشعر بالقلق، حين يتحدث الطرف الآخر ويشرح (بدلاً من الاتهام). وعليك في هذه الحالة الاستماع بموضوعية للحقائق لأن ذلك يجعلك في موقف مثالي لتحديد من يجب أن يفعل ماذا ولمن قبل أن ينتهي النقاش.

ويجب أن تكون الأسئلة العكسية غير تقييمية بل استفسارية وتكون اللهجة هادئة، مثل:

- لست متأكداً لماذا تسأل؟
- أعتقد أنني أستطيع المساعدة ولكني أحتاج مزيداً من المعلومات.
- لماذا تخبرني بهذا؟

3. أسلوب الاستماع التأملي:

هو اتجاه نفسي شائع يطلق عليه في الغالب اسم (الاستماع النشط)، وهي طريقة لتوضيح أنك مهتم بالحوار ولكنك تسمح للطرف الآخر أن يسيطر على الحوار ويعبر عن رأيه.

لا تتعجل في لعب دور (الرجل الكبير) الذي يهدئ الطرف الآخر، في كل 90 ثانية إلى دقيقتين، علق تعليقاً بسطياً كما يلي:

- رائع.
- ماذا قلت؟ (اطلب منه التكرار).
- إنك تمزح!
- وماذا كان ردّ فعلك؟
- لم أسمع عن شيء مثل هذا حدث من قبل.
- بمعنى... (أي أنك تطلب تلخيصاً أو شرحاً بسيطاً).

4. الأسلوب الارتدادي:

يتطلب هذا الأسلوب تكرار آخر كلمة قالها الشخص الآخر، ولكن بعد أن تتأكد من أنه لم يتوقف ليأخذ نفسه. إنه رد فل لا إرادي يوجد دافعاً نفسياً لشرح المزيد. هذا الأسلوب يستخدم دائماً في المحاكم ولهذا تجد المحامي يحذر الشهود بأن لا يقولوا أي شيء أكثر من المطلوب للإجابة على سؤال محدد.

مما سبق نستخلص أن الاستماع فن مفتقد، ولكن يمكن استعادته في الحال. كل ما علينا فعله هو أن نكيف أنفسنا بحيث لا نتحدث دائماً ونتقن الحيل التي تمكن الآخرين من الحديث براحة واستعداد. والتواصل ليس حدثاً، ولكنه عملية ذات حركة ثابتة، وعلى الرغم من محتوى التواصل، فإن العملية تظل كما هي، إن الاستماع باهتمام

يجعلك موضع اهتمام الآخرين، وهو يتطلب صبراً ورغبة في تصديق أن الطرف الآخر لديه أشياء مهمة يقولها.

وبشكل عام نجد أن:

- التدخل في التواصل يمكن أن يكون داخلياً وخارجياً.
- المتحدث الجيد (يختبر) الرسائل القادمة والسابقة ليتأكد من صحة المعنى.
- هناك أساليب خاصة يمكن استخدامها لتحسين مهارات الاستماع في الحال.
- التواصل ليس مرادفاً للتحدث ومن الأكثر إفادة (أمناً) أن تستمع أكثر.
- كلا الطرفين في الصورة النموذجية للتواصل مسؤولان عن تواصلهما.

الفصل الثاني

مبادئ الاتصال الفعّال

الفصل الثاني

مبادئ الاتصال الفعّال[1]

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في جميع المنظمات والهيئات والمؤسسات اكتسابها وتطبيقها ليتمكنوا من تحقيق مهامهم. وتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي والقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل وتحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمتحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا، فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة – أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم...الخ. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا، إضافة للموقع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن نستعمل قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة، وإذا لم يكن الحال على هذه الصورة عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون بناء على تجاربهم وتوقعاتهم. لذلك يمكن القول أنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل أن يشترك الجميع في حوار مستمر وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

---

[1] برنامج يختص قدرتك على القيادة في المجتمع، دليل تدريب المرأة، مركز الكتبي للبحوث والتدريب، عمان 2002، ص 23 – 25.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقاتنا واتصالاتنا بعضنا ببعض، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناء تزودنا بدلائل إضافة عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

- **سلوك الحضور:**

ويتضمن ذلك الإشارات غير اللفظية في سلوكنا، والتي نعبر من خلالها عن تركيزنا الكامل على كلام المتحدث. إن النظر إلى عيني المتحدث والإلتفات إليه وتجنب القيام بكل ما يمكن أن يحول دون إصغائنا الكامل له **(مثل إجراء المكالمات التلفونية، أو تصنيف الأوراق أو الحديث مع شخص آخر)** هذه جميعاً تعطي المتحدث شعوراً بأن تركيزنا وانتباهنا كلنه معه وبذلك نشجع استمرارية الاتصال بيننا وبينه.

- **إعادة الصياغة:**

ويعني ذلك أن نلخص ما نفهمه من كلام المتحدث بكلماتنا الخاصة. وإذا صادق المتحدث على صحة ملخصنا فهذا يساعدنا على إعطاء الإجابات المفيدة على نحو ملائم، وفي نفس الوقت فإن إعادة الصياغة الصحيحة تعطي المتحدث شعوراً بأن ما يريد قوله قد تم فهمه جيداً. ومثل هذا التجارب تزيد من قوة العلاقات وتعزز المزيد من الاتصالات.

- **التجاوب مع مشاعر المتحدث وإدراك غير اللفظية:**

إن القدرة على التجاوب مع مشاعر المتحدث ومحاولة فهم تعبيراته الجسدية والعاطفية تعتبر عنصراً هاماً ومتمما لعناصر الإصغاء بانتباه، وهذا يتطلب تدريباً دقيقاً، فسوء إدراك حالة المتحدث الجسدية والعاطفية تقودنا إلى معوقات في الاتصال.

- **التغذية الراجعة:**

وتعني كيفية استجابتنا لرسائل الآخرين أو كلامهم وكيفية التعبير عن رأينا الخاص. وتعزز التغذية الراجعة البناءة علاقاتنا وتشجيع على المزيد من استمرارية الاتصال.

ونذكر فيما يلي القواعد المفيدة في صياغة إجاباتنا والتعبير عن آرائنا بأسلوب بنّاء:

1. تأكد من أن شريكك قادر على الاستماع إليك عندما تريد أن تتحدث.
2. تحدث حالاً، على أن يكون كلامك محدداً، وشاملاً في نفس الوقت، فلا تطل في الشرح والتوضيح.
3. تأكد من أن شريكك قادر على استيعاب وفهم حجم الكلام الذي تقوله وضمونه، وحاول أن يكون حديثك مختصراً.
4. تجنب التعميم وركز على حالات وأوضاع وسلوكيات محددة، وإلا فإن شريكك سيجد صعوبة في فهم ما تقول.
5. لا تدع أن آرائك حقيقية ومطلقة، بل قل (أنا أظن) وصف رأيك وملاحظاتك وافتراضاتك منا تراها أنت، فللآخرين وجهات نظر وآراء مختلفة. فعندما تقول أنا فإنك بذلك تشجع شريكك على إبداء وجهة نظرة بحرية أكبر. وهذا ضروري للوصول إلى تفاهم متبادل حقيقي بينكما.

6. حاول أن يتضمن حديثك دائماً أفكاراً ومشاعر إيجابية، فهذا يسهل الحديث عن بعض المواضيع الحساسة.

7. لا تحكم على شريكك أو تنعته بصفة أثناء حديثك معه. فإذا قمت بذلك، فإنه سيتجنب مواصلة الحديث معك مما يعني تراجع الاتصال بينكما.

8. يجب أن تكون التغذية الراجعة متبادلة، إذ عليك أن تتحدث إلى شريكك بنفس الطريقة التي تحب أن يتحدث بها إليك.

9. إذا تحدث شريكك، فكن مستعداً للاستماع إليه، وتأكد من أنك تفهم ما يعنيه قبل الإجابة عليه.

كتابة تنبيهات التحرك:

إن الطريقة الأكثر فعالية لنشر القضايا التي تهم المجتمع ودفعه باتجاه المشاركة الإيجابية في التعاطي معها هي ما نطلق عليه اسم تنبيهات التحرك.

فبعد استخدام البريد العادي والفاكس، يتم الآن استخدام الإنترنت كوسيلة أساسية لنشر (تنبيهات التحرك) وتنبيه التحرك هو رسالة توجه عبر شبكة الإنترنت ويحتوي مضمونها على طلب التحرك والتفاعل مع قضية معينة.

وبذلك يمكن للتنبيه عبر شبكة الإنترنت أن يصل من مهتم لأخر ومن مختص إلى آخر ومن قائمة مراسلات لأخرى وذلك دون فرض أية تكاليف إضافة على المرسل الأصلي. وهذه ظاهرة بالغة الأهمية تفتح المجال أمام معد تنبيه التحرك إلى إعداد التنبيه آخذاً بعين الاعتبار تنوّع وعدد الأشخاص الذين من الممكن أن يصلهم التنبيه.

ولإعداد تنبيه متحرك، علينا القيام بما يلي:

1. عرف بموضوعك:

ضع عنواناً واضحاً وجيداً أجعل ذلك العنوان يجبر الجميع على قراءة محتوى التنبيه. وفي معظم الأحيان يكون هذا الجزء هو الأصعب في إعداد التنبه، وذلك لأنك ستحاول وضع الموضوع كله في بضع كلمات، ويجب أن لا يتجاوز العنوان سطراً واحداً.

2. ضع تاريخاً عليه:

يجب أن تحدد مدة سريان التنبيه حيث من الممكن أن يستمر انتقال التنبيه عبر الشبكة للأبد، لا تضع التاريخ على رأس الرسالة لأم من يقرأ الرسالة عادة ما يتخطى أولها. وإذا كان للرسالة وقت محدد ضروري فيجب أن تحدد ذلك بوضوح، مثال: اكتب رأيك بحلول شهر أكتوبر من عام 2007.

3. اجعل تنبيهك متكاملاً:

لا تفترض أن قارئ الرسالة ستكون لديه فكرة مسبقة عن موضوعك، بل افترض أن التنبيه سيقرؤه أشخاص ليس لديهم أدنى فكرة عن الموضوع.

4. كن مملهماً:

إذا أردت تشجيع الآخرين على القيام بعمل ما فكن خلاقاً وتكلم بصدق حول أهمية الموضوع وما الذي يمكن خسارته أو كسبه من ذلك.

5. كن دقيقاً في الحقائق:

أن تكون ملهماً لا يعني أن تبالغ في الحقائق. تذكر دائماً أن رسالتك قد يستلمها ملايين الأفراد، فعندما تخطئ فإنك تعمل على الإساء لنفسك ولمنظمتك ولفكرة التنبيع الذي أرسلته.

6. زود التنبيه بخطوات:

يجب أن يشتمل التنبيه دائماً على " ما الذي يستطيع الآخرون فعله"، فالناس يهتمون أكثر بالمواضيع التي يجدون أنفسهم جزءاً منها ولهم دور في تطورها، لذلك أجعل الخطوات واضحة ومختصرة.

7. وجّه القارئ لقراءة مستفيضة:

تذكر أن تنبيه الحركة قد يدفع الناس إلى الرغبة في الوصول إلى المزيد من المعلومات حول موضوعك ساعدهم في إيجاد هذه المعلومات كمرجع وذلك بتزويدهم بمعلومات قصيرة ومراجع يستطيعون إكمال الموضوع من خلالها، وأشر إلى بعض المواقع على الإنترنت التي يستطيعون من خلالها أيضاً فهم مضوعك بشكل أوسع.

8. ضع معلومات عن منظمك:

لأن ذلك يساعد في إنشاء ثقة من قبل القارئ لتنبيهك، ويكسبه مصداقية أكبر عند المجتمع، ويسمح للقراء معرفة مكان توجههم للمزيد من المعلومات أو التوضيح.

9. قيم نجاح تنبيه التحرك:

أطلب وضعها على البريد الإلكتروني وذلك كي تعلم متى اتخذ شخص أية حركة، عندما تنتهي الحملة حاول أن تستقي بعض الدروس وتعلمها للآخرين. خذ ما تحتاجه من الوقت بينما التجربة لا تزال في بدايتها وذلك في قياس قيمة جهودك. ما هي المشاكل التي تواجهها، ما هي الأخطاء التي ارتكبتها؟ كيف وصلت ولماذا؟ تذكر أن البريد الإلكتروني هو جزء فقط من استراتيجية تنظيمية أضخم ولا تعتبر أنك وصلت إلى أهدافك بمجر إرسال تنبيه التحرك عبر البريد الإلكتروني، فهناك عدة وسائل أخرى لا بد من استخدامها لإنجاح أي تنبيه للتحرك.

الاتصال المؤكد: استيعاب الآخرين[1]:

الانصات مهارة غالباً ما يتم تجاهلها فمعظم الناس يعتقد أن بأستطاعتهم الحصول على ما يرغبون من خلال التحدث. لكن الأفراد الذي يوصفون بأنهم أشخاص ناجحون ومؤثرون يقضون وقتاً أكثر في الإنصات، وعند التحدث عادة ما يوجهون الأسئلة للاستفادة والمعرفة.

على الأفراد أن يتصلو ببعضهم البعض فعال قدر الإمكان، ولعلم ذلك لا بد من نقل ملاحظاتهم ورسائلهم بشكل يؤكد أن المستمع قد يفهم القصد من الرسالة، وبالمثل يجب على الأفراد فهم القصد من الرسائل الموجهة إليهم.

في الظروف المثالية يعبر الأفردا عن أفكارهم ومشاعرهم بطريقة منفتحة، يستمون بحذر إلى الآخرين ويسعر الجميع بإرتياح في التعبير عن أفكارهم. وفي الظروف الطبيعية أيضاً يتقبل الأفراد اختلافات وجهات النظر وحصول مشاكل عند طرح الأسئلة التي تهدف إلى تحقيق شيء ما. وبذلك يتم توجيه أسئلة أكثر تحديداً وإبقائها مختصرة وواضحة.

قد يشكل تكوين مهارات اتصال جيدة تحدياً للكثيرين عند محاولة إتباعها وتطبيقها، وتكون أكثر فعالية إذا كان جميع الأفراد يسعون إلى الاستماع جيداص للأخرين ويقل ونقل رسائلهم بوضوح. بهذه الطريقة يتشارك الأفراد المعرفة والخبرة للوصول إلى الأهداف المشتركة.

الاتصال المؤكدة والاستماع الواعي:

- **تتضمن خصائص الاتصال المؤكد الناجح:**
  - التكلم باستخدامم جمل قصيرة ومباشرة.

---

[1] مركز الأميرة بسمة، ورشة كسب التأييد، الدليل التدريبي في كسب التأييد، مشروع السياسة، 2000.

- استخدام مصطلحات مثل (اعتقد، أظن، في رأيي...) تظهر الفرد أنه مسؤول عن أفكاره.
- التحدث عن الأحداث بصورة موضوعية وليس بصورة المبالغة و التعزيز والتحريف.
- المحافظة على الكلام وجهاً لوجه والالتقاء البصري.

- **خصائص الاستماع الجيد يتضمن:**

- التفاعل مع ما يقوله الآخرون بهز الرأس، الابتسامة، أو استخدام حركات أخرى لتوضح أنك مستمع وتتابع.
- إعداة صياغة ما قاله المتحدث للتأكد من أنك تفهم جيداً.

الفصل الثالث

مهارات العلاقات العامة

والاتصالات الحوارية

الفصل الثالث

مهارات العلاقات العامة والاتصالات الحوارية

الإنسان اجتماعي بطبعه، والاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات وتفسيرها بين جهتين ما، وله عناصر أربعة:

1. القناة: أو وسيلة نقل الرسائل من مصدر لآخر.
2. الإرسال: ويتم حينما تختار أفضل الرموز الممكن استخدامها لإظهار ما تفكر به، هذه الرموز إما أن تكون كلمات إيماءات، أو تعابير.
3. الاستقبال: ويتضمن وعي وإدراك الرسالة ثم تفسيرها.
4. التغذية الاسترجاعية: وهو فهم لاكتمال عملية الاتصال لأنه يبين للمرسل ما إذا كانت الرسالة قد تم إدراكها وتفسيرها أم لا.

ومن العنصر الرابع تكمن أهمية الاتصال ذو الطرفين لأنه لا يهم أن تتصل بـــ، بل المهم أنه تتصل مع وذلك حتى تتحقق الفائدة من عملية الاتصال.

معوقات الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال. ويتم هذا التشويش في أي خطوة من خطوات الاتصال، أي أن أي عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليها يمكن أن تتضمن أو تتعرض لمجموعة من المعوقات التي تخفض من فعالية الاتصال. ولهذا فإننا سنقوم بتقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

1. **معوقات في الراسل:** يقع الراسل في أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها الراسل إلى المرسل إليه من هذه العوامل: الدافع، والخبرة والتعلم، والفهم والإدراك والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

1. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن دوافعه لا تؤثر على طبيعة وحجم المعلومات.
2. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
3. يخطئ الراسل عندما يعتقد أنه يتصرف فقط لمصلحة العمل وليس لمصلحته.
4. يخطئ الراسل عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التي لديه كما يفهمها الآخرون.
5. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
6. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
7. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن ميوله واتجاهاته النفسية لا تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
8. يخطئ الراسل عندما يعتقد أنه لا يقوم بعمليات الحكم، والتقدير والإضافة والحذف، والتغيير المعلومات التي لديه.
9. يخطئ الراسل عندما يعتقد أن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.

10. يخطئ الراسل عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث، فهي إما حسنة أو سيئة، بيضاء أو سوداء.

2. **معوقات في الرسالة:** تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة ببعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار. إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى الكلمات، وأرقام وأشكال وحركات، وجمل وغيرها.

1. يخطئ الراسل عندما لا يدرك أو لا يفهم معنى المعلومات التي لديه.
2. يخطئ الراسل عندما لا ينتقي الكلمات السهلة والمعبرة.
3. يخطئ الراسل عندما لا يأتي بتعبيرات وجه تيسر من تعزز المعاني التي لديه.
4. يخطئ الراسل عندما لا يأتي بحركات جسمية تعزز المعاني التي لديه.
5. يخطئ الراسل عندما لا يتكلم بلغة ومصطلحات يفهمها المرسل إليه.

3. **معوقات في وسيلة الاتصال:** إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال. عليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

1. يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
2. يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
3. يخطئ الراسل عندما يختار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

4. يخطئ الراسل عندما لا يتعرف على الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

5. يخطئ الرسال عندما يوازي بين استخدام الوسائل المكتوبة بالوسائل الشفوية للاتصال.

4. **معوقات في المستقبل:** يقع المستقبل أو المرسل إليه في أخطاء عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل. وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها الراسل والتي سبق الإشارة إليها عالية.

5. **معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال أما غير كامل أو مشوشاً.

وسنعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال، والأخطاء الخاصة بها:

1. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.

2. أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

3. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً.

4. أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.

5. أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المنظمة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

6. عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

7. عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة (من قبل الرؤساء والمنظمة) يحبط عمليات الاتصال.

8. عدم توفر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

أنماط السلوك البشري:

1. **العدواني المستعد للتشاجر:**

- عكر المزاج دائما متحفز لوجود نقطة ضعف لدى المتكلم لينطلق منها.
- يتحدى بسعادة ويقف باستمرار معاد للحقيقة.
- يجد متعة عندما يشعر أن المتكلم فشل في نقطة ما.
- يحاول دائما توجيه المناقشة إلى الموضوعات التي يتخصص فيها والتي غالباً ما يتقبلها جيدا.

كيف تتصرف حيال هذا النوع من البشر:

- حاول دائما أن يكون حديثك معه مختصراً بقدر الإمكان وتجنب الدخول معه في المناقشات الحادة.
- لا تتطرق إلى الأمور التي قد تثير حفيظته.
- استمع إليه جيداً وحاول التوضيح له أنك تسمع له جيداً عن طريق إيماءة الرأس دون الحديث لكي تثبت له أنك مهتم به.
- استخدم دائماً التعبيرات التي تدل على موافقتك التامة على ما يقول مثل:

نعم... نعم، هذا الكلام سليم، إنني أفهمك جيداً... إلخ.

- حاول إبعاده عن مجال تخصصه واضرب له الأمثلة التي تبعده عن تخصصه كذلك.

2. المتحذلق:

- لا يصدق أي شيء غير مكتوب.
- يقسم مكتبه إلى عدة أقسام: للقلم مكانه، والتلفون مكانه، وهكذا وبطريقة معقدة وروتينية، وإذا حدث أي تغيير ولو خفيف أقام الدنيا وأقعدها.

كيف تتعامل معه؟

- تحدث معه حول القوانين والأنظمة والتعليمات حيث يتقن هذا النوع ويحفظها عن ظهر قلب.
- تتعامل معه بالمادة المكتوبة.
- ادخل إليه من جانب الدقة.

3. الشخص الذي يدعي المعرفة دائما في كل شيء:

- لديه الإجابة على كل سؤال.
- يضع كل شيء موضع تساؤل.
- يحاول دائما أن يضع نفسه في المقدمة.
- يستطيع أن يخرج نفسه من أي مأزق وبطريقة لبقة.
- يرغب في فرض رأيه على كل شخص.

كيف تتصرف معه؟

- استخدم الأسئلة المغلقة معه والتي جوابها نعم أو لا.

- حاول أن تكون مناقشتك معه قصيرة جداً.
- تجنب الدخول معه في موضوعات جانبية لأنه سيحاول أن يثبت لك أن لديه معلومات أكثر منك بل وأكثر من المجتمعين.
- عزز قناعة المجموعة هذه، وذلك برفض السماح بمشاركته المخادعة.

4. الثرثار:

- يتحدث عن كل شيء وفي كل شيء ويعتقد أنه مهم جداً.
- يمكن ملاحظة رغبته الدائمة في التعالي ولكنه أضعف مما نتوقع.
- يتكلم في كل شيء باستثناء الموضوع وبطريقة غير مضنية.

كيف نتعامل معه؟

- قاطعه في منتصف تنفسه، وعندما يحاول استعادة أنفاسه: يا سيد ألسنا بعيدين بعض الشيء عن الموضوع؟ وإذا لم ينفعك هذا... انظر إلى ساعتك بانفعال.

5. الخجول:

- غير واثق من نفسه ومن السهولة إرباكه.
- متحفظ ويحمر وجهه لأقل مؤثر.
- يتصف سلوكه بصفة عامة بالفشل في حياته اليومية العملية وكذلك حياته الخاصة.
- خائف من أن يتكلم مع أن لديه الكثير ويحاول الاختباء خلف المجموعة.

كيف نتعامل معه؟

- وجه إليه الأسئلة لتقديم رأيه.

- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها.
- لا تقدم إليه البدائل ولكن حاول إعطائه موقف واحد ليثبت عليه.
- تحفيزه عن طريق إظهار أن الإنسان يحترم لخبراته ومعلوماته وإظهارها لاستفادة الآخرين منها.

6. العنيد:

- يتجاهل وجهة نظرك ولا يرغب في الاستماع.

كيف نتعامل معه؟

- اجعل المجموعة موحدة الرأي أمام وجهة نظره.
- أخبره أنك ستكون بعيدا لدراسة مشكلته فيما بعد.
- اطلب منه أن يقبل وجهة نظر المجموعة لمدة قصيرة.

7. النائم:

- لا يهتم بشيء.
- لا يشارك.
- لديه الميل للنوم.

كيف نتعامل معه؟

- وجه إليه الأسئلة.
- اجعله يشارك.
- اطرد عنه النوم بأي وسيلة.

8. الأرستقراطي (المتعالي):

- يعتقد أن مكانه داخل المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها وأن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق.
- يحاول أن يتصيد سلبيات المتكلم ويحاول أن يوصله إلى المواقف الحرجة.
- يعامل المجموعة بتعال لاعتقاده أنه فوق كل شخص.

كيف نتعامل معه؟

- استخدم معه طريقة نعم... ولكن... مثال: إنك فعلا على حق ولكن... طبعاً طبعاً ولكن لو فكرت معي في...
- لا تحاول استخدام الأسئلة المفتوحة معه لأنه دائما ينتظر ذلك ليحول أن يثبت لك أن المعلومات المتخصصة لديه حول هذا الموضوع تفوق بكثير ما لديك أنت من معلومات بل وتفوق ما عند البشر جميعاً.
- إنه يشعر عند توجيه الأسئلة المفتوحة إليه أنه هو حلال المشاكل وأن رأيك لا يمثل أية قيمة بالنسبة له.

9. الباحث عن الأخطاء:

يحضر للمناقشة ومعه مجموعة متكاملة من الأسئلة ليواجهك بها عند بداية المناقشة مستخدما بذلك المثل القائل (الهجوم خير وسيلة للدفاع).

كيف نتعامل معه؟

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه وفي نفس الوقت لا تفتح له الباب بالكامل ليقول كل ما عنده.
- اسمعه جيدا.

- أفهمه من خلال توجيه الكلام للمجموعة أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها.
- لا تجعله يسيطر على المجموعة.

الانفتاح على الآخرين:

إن الاعتراف بالآخر، لا بد أن يمر بالانفتاح عليه الذي يقود بالضرورة إلى القبول المتبادل. الانفتاح على الآخر يعني القبول بإسقاط أقنعتنا كي يعرفنا الآخرون جيداً. وهو يعني أيضاً أن يسقط الآخر أقنعته بنفس الأسلوب. والانفتاح على الآخر يعني أيضاً طلب المعلومات من الآخر حول كيفية رؤيته لنا، ففي ذلك سبيل لمعرفة أنفسنا وتطويرها. وكلما تعمقت هذه العمليات زاد التقارب بين الطرفين، وأصبحت الأمور أكثر وضوحاً، وبالتالي مهدت السبل أمام الاتصال الناجح الخالي من التأويلات والافتراضات والتحيزات وكل أشكال الغموض والتشويش الذاتي.

ولقد قدم لنا عالماً النفس جوزف لوفت وماري هينغال في بحثهما حول عمليات التفاعل في الجماعات رسماً هو نوع من النافذة التي تمر من خلالها المعلومات حول أنفسنا وحول الآخرين التي نعطيها أو نتلقاها وأطلقا على هذه الرسمة اسم نافذة جوهاري.

وفيما يلي نورد شرحاً موجزاً عن هذه النافذة، بالاستعانة بالشكل المرسوم لها:

1. لدينا منطقة من أنفسنا نعيها نحن ويعرفها الآخرون عنا. ولذلك تسمى منطقة وضح النهار.
2. هناك منطقة خفية أو مستترة تضم كل الأشياء الحميمة التي أعرفها عن نفسي ولا يعرفها الآخرون عني، وهي تشكل الوجهة المجهولة من شخصيتي التي أخفيها وراء الأقنعة المختلفة.

3. وهناك على العكس المنطقة المظلمة، وهي تضم كل الصفات والخصائص والتصرفات التي تميز سلوكي وشخصيتي ولكنها تفلت من وعي لها، بينما هي بادية للعيان، ويعرفها الآخرون.

4. وهناك أخيراً منطقة اللاوعي وهي تشكل ذلك الجانب المجهول من شخصيتنا، فلا أنا أعرف ما تضمنه، ولا الغير. وهي أكثر المناطق خفاء ولا بد من مساعدة عيادية للوعي بمحتوياتها.

ما يهمنا في الانفتاح على الآخرين هو المناطق الثلاث. إذ أن المنطقة الرابعة (اللاواعية) لا سيطرة لنا عليها، أما الثلاثة الأخرى فيمكننا أن نبذل جهدا لتطوير انفتاحنا على الآخرين من خلال العمل عليها ويكون هذا الجهد في اتجاه توسيع منطقة وضح النهار، أي المنطقة المعروفة لي وللآخرين والتي تجعل الاتصالات تتم بدون تشويه أو اضطرابات أو تأويل حيث أن العلاقات تكتسب درجة جيدة من الشفافية ولكن لا بد لهذه الشفافية أن تكون متبادلة، وإلا تحولت العملية إلى تعرية مؤذية للذات وللآخر.ولا بد أن تتم هذه العملية من خلال الثقة وتقبل الآخر. فإذا توفرت الثقة يمكن زيادة منطقو وضح النهار من خلال جهد في اتجاهين. انحسار المنطقة رقم (2) (الوجه المستتر) وذلك بأن أعطي للآخر المعلومات الكافية عني وعن أوضاعي ومواقعي واتجاهاتي واحتياجاتي وقيمتي بشكل يساعده على وضوح الرؤية وتكييف اتصالات في علاقته معي.

يمكن زيادة منطقة وضح النهار من خلال الحرص على إرجاع الأثر من الآخرين تجاه سلوكنا ومواقعنا. كيف يرانا الآخرون، أي نوع من الناس نحن بالنسبة لهم، وما هي المعايير والعوامل الخاصة بي التي تحدد تصرفاتهم نحوي؟ هذه العملية تعني معرفتي بذاتي، فأعني العديد من الصفات والتصرفات التي تميزني وأقوم بها بشكل تلقائي بدون أن أعيها.

وهكذا فمن خلال القيام بهاتين العمليتين في آن معا تحقق الانفتاح على الآخر، ويحقق الآخر انفتاحه علينا. وبمقدار تعمق المعرفة واتساعها تتطور العلاقات وتصبح الاتصالات أكثر واقعية وموضوعية. وأهم من هذا كله فإننا ننمو كأشخاص بمقدار نمو علاقاتنا وتوطدها مستفيدين من إيجابيات الاتصال.

على أن هذا الانفتاح المتبادل ليس بالعملية السهلة. إنه يحتاج إلى جهود كبيرة من الطرفين، يحتاج إلى الشعور بالاطمئنان، وطمأنة الآخر في نفس الوقت. ويحتاج إلى شجاعة إسقاط الأقنعة، وشجاعة القبول بإرجاع الأثر من قبل الآخرين إنه يحتاج إلى ذلك القدر الضروري من المخاطرة للخروج من القوقعة التي تشكل الحماية الذاتية لنا. ولا يمكن أن يتم ذلك كله إلا في جو إنساني ناضج، وعلاقات راشدة متبادلة، على أساس من الاختلاف في الخصائص والحاجات والقيم.

تحليل المبادلات (TRANSACTIONAL ANALYSIS):

وتحليل المبادلات من الإسهامات الأساسية لإرك بيرن وتوماس هاوس، ويتضمن تحليل المبادلات في شخصية كل فرد جزء يمثل الوالدين أو الأب (PARENT STATE)، وجزء آخر يمثل الرجولة أو الشاب المتعقل (ADULT STATUS)، وجزء ثالث يمثل الطفولة (CHILD STATUS) والفرد في معاملاته أو اتصاله بالغير يمكن أن يستخدم أي جزء من شخصيته أو تكوينه فإذا استخدم شخصية الأب فهو بذلك يعطي تعليمات وأوامر، وقيم، ونصح الطرف الآخر. أما إذا استعمل الجزء المتعقل (ADULT) من الشخصية فهو يصبح في اتصاله مع الطرف الآخر موضوعياً، ومنطقياً. أما إذا استخدم الجزء الطفولي من شخصيته فهو ينتظر نصيحة الطرف الآخر، ويطلب التوجيه، والدعم، والقيادة من الطرف الآخر، وكذلك يتصرف الفرد عاطفياً مع الطرف الآخر. مثال على ذلك: نفترض أن ثلاثة أشخاص منتظرين

أتوبيس، وتأخر الأتوبيس فرد فعل الأفراد الثلاثة وحديثهم مع بعض قد يأخذ أحد صور الشخصيات الثلاثة التي ذكرت.

أ. **حالة الأب (PARENT STATE)**: (الأتوبيس في هذه المدينة نادراً ما يصل في ميعاده، وهذا ما يحدث عادة عندما يسيطر الاحتكار على المواصلات) وشخصية أخرى تقول:

ب. **حالة العاقل (ADULT STATE)**: (الأتوبيس قد تأخر، عندما يصل سوف أسأل السائق عن السبب في التأخير). والشخص الآخر قد يأخذ شخصية الطفل في المحادثة.

ج. **حالة الطفل (CHILDSTATE)**: (أنا أشعر بالبرد وعدم الراحة، لماذا يحدث لي ذلك دائماً).

وحتى تكون الاتصالات الشخصية بين شخصين ناجحة أو فعالة ينبغي أن تكون اتصالات مكملة أو متوازنة، وعادة يتم ذلك إذا تحدث شخص مع آخر باستخدام شخصية معينة متوقعاً الطرف الآخر أن يرد عليه بالرد الذي يمثل شخصية توقعها الطرف الأول. فإذا تحدث شخص بشخصية الأب (PARENT) مع شخص آخر متوقعا أن يرد عليه الشخص الآخر بشخصية الطفل، في هذه الحالة تكون المبادلات أو المحادثة بين الطرفين مكملة ومتوازنة إذا رد عليه الطرف الآخر بالفعل مستخدما شخصية الطفل. ويرى الباحثان أن أفضل علاقة أو محادثة بين طرفين هي التي تأخذ علاقة رجل برجل أو عاقل (ADULT) بعاقل (ADULT). وذلك لأنها محادثات منطقية علمية وموضوعية وبناءة. وعموماً فإن المحادثات المكملة المتوازنة الأخرى تعتبر صحية في الاتصالات الشخصية بين الأفراد.

ويفض دائماً الابتعاد عن المبادلات أو المحادثات المتعارضة (CROSSED TRANSACTIONS) وهي توجد في حالة تقمص شخص لشخص أب على سبيل المثال متوقعاً أن الطرف الآخر سوف يرد عليه بشخصية الطفل، ولكن الطرف الآخر يرد عليه بشخصية الرجل العاقل للرجل العاقل.

وينبغي على إدارة المنظمات أن تمنع أو تقلل هذا النوع من المحادثات بين الأفراد لأنها تخلق تناقضاً وتؤثر في العلاقات أو الاتصالات الشخصية. ويمكن للإدارة أن تدرب العاملين فيها على استخدام الاتصالات المكملة المتوازية وخاصة المبنية على أساس عاقل لعاقل أو رجل لرجل.

MY JOHARY WINDOW

Name ______________________________

MY SELF-AWARENESS BY SOLICITING FEEDBACK

0 Things I Don't Know 5 Things I Know 10

OTHERS' AWARENESS BECAUSE I GAVE FEEDBACK AND DISCLOSURE

Open	Blind

5

أنواع الاتصال:

1. الاتصال اللفظي:

وأهم صوره:

الاتصال الخطابي والجماهيري: هناك عناصر أساسية لنجاح أي اتصال خطابي جماهيري يجب أن تؤخذ بالحساب وهي:

1. التنظيم: يجب أن تكون المادة المعدة للإلقاء مرتبة ترتيبا جيداً حتى تضمن الفهم ويمكن التنظيم بيناً على أهداف المادة نفسها ما إذا كانت إعلامية إخبارية أو إقناعية حثية (تحفيز وتحريض).
2. الإمتاع: فالمحاضرة أو الدرس أو المادة الملقاة إذا لم تكن ممتعة تقود المستمعين إلى الملل ومن أجل أن يكون الاتصال ممتعا يلزم أن:

أ. تنوع الشواهد التي تورد للاستدلال بمثل الإحصاءات، الأرقام، الأقوال، الروايات والطرائف.

ب. استخدام طريقة عرض مناسبة مع تحديد أسلوب مواكب المادة نفسها كحركات الجسم، مستوى الصوت واللغة... إلخ.

ج. استخدم وسائل إيضاح سمعية بصرية لتحضير الحواس لدى المستمعين.

3. حركات الجسم الملائمة: فحركة العين تفيد كثيرا في تأكيد الكلمات.
4. الحماسة: وفي الغالب فإن المتحدث المتحمس أكثر متعة من المتحدث البارد مع ما فيها من قوة تأثير وسهولة في الاتصال.
5. براعة الاستهلال والختام.

6. القدرة على الاحتفاظ بانتباه الحضور: فقد أثبتت الدراسات أن المستمعين الكبار لا يستطيعون أن يركزوا عند السماع لمدة تزيد عن 10 – 15 دقيقة بشكل مستمر.

7. الوصول لأهداف الحديث: فالحديث الفعال هو ذلك الحديث الذي يفضي لأهدافه المنشودة منه.

2. الاتصال غير اللفظي:

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمات المقروءة أو المنطوقة بل هناك وسائل أخرى يتم من خلالها الاتصال وتكاد تكون أكثر من تلك التي نتبادلها من خلال الاتصال اللفظي. وفي الحقيقة فإننا دائماً ما ننقل رسائل غير لفظية وتكون في الغالب من طابع المشاعر والأحاسيس والعواطف، بينما يكون الاتصال اللفظي في الغالب للتعبير عن الأفكار وتبادل المعارف. **وفيما يلي نستعرض بعضاً من الرسائل غير اللفظية:**

1. **لغة الجسم:** تتضمن هذه اللغة نقل المعاني من خلال حركات وتعبيرات الوجه، والإيماءات، والانحناءات، ووضع الجسم، وحركات اليدين، واللمس، وشكل أو مظهر الجسم **وتنقسم إلى عدة أشكال نوجزها فيما يلي:**

أ. **الإشارات أو الشعارات العامة:** وهي الشعارات التي يتفق عليها مجتمع معين لتحل محل الكلمات مثال ذلك رفع الإبهام للتعبير عن التمني بالتوفيق، ورفع الشرطي يده اليمنى مع بسط الكف لإيقاف المرور.

ب. **الحركات الإيضاحية:** وهي حركات تستخدم لاستكمال معنى الرسالة المنطوقة لأنها غالباً ما تصاحبها. كما أنها تتمثل في حركات الإشارة إلى الأشياء مثال ذلك عندما يشير الأستاذ إلى كتاب معه ويقول: (هذا هو الكتاب المقرر عليكم)

أو عندما يوضح الملاحظ لأحد العمال كيفية أداء عمل معين ويقول له: (ضع الاسطوانة في مكانها بالماكينة هكذا).

ج. **الحركات الضابطة**، وهي حركات الغرض منها رقابة وضبط الاتصال الشفهي فهز الرأس بما يفيد الموافقة من قبل المستقبل يشجع المرسل على الاستمرار في الحديث، أو إبعاد نظرات العين عن المتحدث بما يفيد عدم الاكتراث، أو قيام الطلبة بحك الأقدام على الأرض بما يعني الرغبة في إنهاء المحاضرة، أو تأهب مندوب المشتريات للوقوف بما يفيد إنهاء التفاوض مع مندوب المبيعات.

د. **حركات الإعراب عن المودة والحالة العاطفية بين الطرفين**، فهناك العديد من الحركات التي تعبر عن الحب أو الكره أو الاشمئزاز، أو السرور أو الغضب.

ه. **حركات تكيف الجسم**، وهي الحركات التي نتعلمها منذ الصغر ونمارسها بطريقة لا شعورية كحك الأنف أو الرأس، أو تجفيف الوجه بالمنديل.

2. تعبيرات الوجه ولغة العيون:

يعتبر الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحاً وتعبيراً عن العواطف والمشاعر وأكثرها في نقل المعاني، كما أنه أكثر الأجزاء صعوبة في فهم التعبيرات التي تصدر عنه، ويقول أحد خبراء الاتصال أن الوجه قادر على أن يعرب عن (250000) تعبير مختلف. ويمكن القول أن هناك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه وهي التعبير عن السعادة والغضب، والدهشة والحزن، والاشمئزاز، والخوف.

وأكثر مناطق الوجه تعبيراً هي منطقة العينين، فالعينان من الأدوات الاستراتيجية في نقل الرسائل والمعاني غير اللفظية. وكثيراً ما نستمع العديد من الصفات الشخصية التي ترتبط بالعينين، فيقال هذه عيون ماكرة، أو عيون ذكية، أو عيون مخادعة، وعيون حالمة، أو عيون شريرة، وكلها صفات للتعبير عن شخصية صاحبها، وأحياناً ما

يقع المستقبل ضحية لسوء فهم الرسائل التي تنقلها العينان خاصة إذا كان صاحبها يعاني من قصور فسيولوجي بها. فقد لا يستطيع أحد الأفراد تركيز بصره عليك لضعف عضلات العين فتعتقد أنه غير مكترث بك أو لا يود الإصغاء إليك.

ولما كانت منطقة العينين مصدراً هاماً لرسائل الاتصال غير اللفظي فقد قام خبراء الاتصال بإجراء الدراسات والبحوث عليها، **وتتلخص أهم النتائج التي توصلوا إليها فيما يلي:**

1. يستخدم الأفراد البصر والتركيز على العينين في حالة الرغبة في الحصول على استرجاع المعلومات ومعرفة ردود الفعل لدى الآخرين، وكذلك للإعراب عن الاهتمام واستمرارية الاتصال بين الطرفين والرغبة في المشاركة.
2. تزداد درجة تركيز العينين بين طرفي الاتصال كلما كانت المسافة بينهما أكثر.
3. يستخدم تركيز العينين كوسيلة لإثارة القلق في الطرف الآخر.
4. يقل استخدام البصر وتركيز العينين في حالة الرغبة في إخفاء المشاعر الداخلية، وعندما تكون المسافة بين طرفي الاتصال قصيرة، وعندما يكون بينهما تنافس شديد، وتسود علاقاتها درجة من الفتور، وفي حالة عدم الرغبة في تنمية روابط اجتماعية.

ويمكن الاستفادة من لغة العيون أثناء الاجتماعات في العمل، فمعرفة توزيع النظرات بين الحاضرين، ومن يركز بصره على من، يساعد على معرفة التنظيمات غير الرسمية أثناء الاجتماع، واكتشاف الأعضاء المؤيدين أو المعارضين لوجهات نظر معينة.

3. الإيماءات ووضع الجسم:

هناك العديد من الإيماءات المألوفة والتي لا نختلف على معانيها كهز الرأس بما يفيد الموافقة أو الرفض، ومع ذلك نقول أن الإيماءات هي من نتاج ثقافة المجتمعات. وكلنا يتذكر أن الأستاذ في المدرسة قد طلب منه أن يجلس بطريقة مهذبة أو يقف بطريقة معتدلة. ويشير وضع الجسم إلى درجة الاسترخاء التي يتخذها الفرد أثناء الجلوس أو الوقوف. ويكشف وضع الجسم عن علاقات السلطة وعن الحالة النفسية للفرد فعادة ما يجلس صاحب السلطة الأعلى بدرجة من الاسترخاء أعلى من تلك التي يجلس بها صاحب السلطة الأقل. كما أن الجلوس على حافة المقعد يشير إلى حالة من القلق أو عدم الراحة أو الاستعجال أو التأهب للانصراف.

4. حركات اليدين أو اللمس:

تستخدم اليدان في التعبير عن كثير من الرسائل غير اللفظية، فالحركات الإيضاحية كالإشارة إلى مكتب الأستاذ أو إلى قاعة المحاضرات إلى أي مكان آخر يعتمد على استخدام اليدين. وهناك أيضاً العلامات أو الشعارات العامة التي يمكن التعبير عنها باليد كالتعبير عن معنى النصر، أو التشجيع، أو الموافقة أو الرفض وتدل حركات اليدين عن الحالة النفسية للفرد مثل ارتعاش اليدين، أو طرق اليد بأصابع اليد الأخرى حيث تعبر هذه الحركات عن حالة القلق وتعتبر حركات اليدين واللمس من أشكال لغة الجسم التي تتعرض كثيرا لسوء الفهم. فتقديم الطعام إلى ضيفك بيدك اليسرى يكون مقبولاً في أحد المجتمعات بينما يعتبر إساءة للضيف في مجتمعات أخرى.

وتعتبر المصافحة من أكثر حالات اللمس التي يمكن من خلالها نقل العديد من المعاني فالمصافحة الحارة تنم عن المودة بينما تنم المصافحة الفاترة عن سوء العلاقات أو عدم الترحيب. والمصافحة العادية تتراوح بين ثلاث أو أربع هزات،

بينما إذا استمرت لفترة طويلة فقد تحمل معنى التهديد للطرف الآخر. كما أن المصافحة مع وضع اليد اليسرى على يد أو كتف الطرف الآخر تنم عن الإخلاص، ولذلك يستخدم رجال السياسة هذا النوع من المصافحة كوسيلة لتنمية العلاقات مع بعضهم البعض.

ويستخدم اللمس للتعبير عن علاقات السلطة، فالمدير الذي يود التأكيد على تنفيذ أمر معين قد يقبض على ذرع المرؤوس أثناء إصدار الأمر، بينما لا نجد المرؤوس يقبض على يد أو ذراع رئيسه.

5. شكل الجسم ومظهره:

إن ما نمارسه من سلوك في حياتنا اليومية كغسيل اليدين والوجه، وقص الشعر وتقليم الأظافر، واستخدام فرشة الأسنان، واستخدام العطور وأدوات التجميل وممارسة الرياضة البدنية، كلها تعبر عن اهتمامنا بأنفسنا وبشكل الجسم ومظهره وذلك لأننا نسعى إلى استخدام شكل ومظهر الجسم كوسيلة للتأثير في الآخرين، مما يعتبر مكملا لعملية الاتصال.

6. التعبيرات الصوتية:

إن صوت المتحدث يمد المستمع بكثير من المعلومات، فمن خلال الصوت يمكن معرفة المتحدث، وجنسه، وجنسيته، وسنه، وحجم جسمه، والمنطقة التي ينتمي إليها. كما أن الصوت يكشف عن اهتمامات المتحدث واتجاهاته، ومشاعره ومركزه الوظيفي، ومزاجه الشخصي من هدوء أو انفعال، أو مرح أو اكتئاب أو انبساط أو حياء وانطواء، كما يكشف عن الجماعة التي ينتمي إليها وعن مستواه الثقافي وتتناول دراسة الصوت البشري عدة مجالات مثل طبقة الصوت، وقوته، والإيقاع والتلعثم وسرعة الصوت، والوقفات. ويستخدم بعض هذه المجالات كمؤشرات لاجتذاب انتباه المستمع واهتمامه، أو لتأكيد بعض الفقرات في الحديث. ويوضح الصوت الحالة

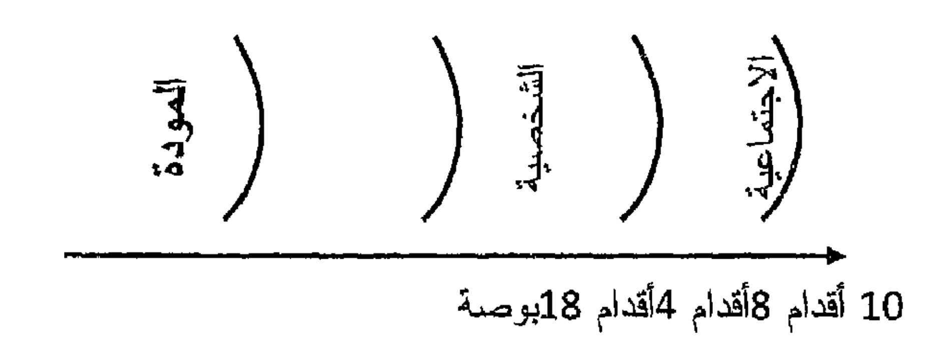
النفسية للمتحدث، فالشخص القلق يتعرض لوقفات عديدة أثناء الحديث فضلا عن أن فترة التوقف تكون طويلة نسبياً، ويعتبر الصوت أحد المتطلبات الرئيسية لإتقان مهارة التحدث. فوضوح الكلمات، وسلامة نطق الألفاظ، والوقفات المناسبة، والسرعة المريحة من العوامل الضرورية في مهارة التحدث. وترتبط بالنواحي الفسيولوجية لجهاز النطق والحالة النفسية للمتحدث، إلا أنه يمكن تنميتها عن طريق الممارسة والتدريب.

وهناك من التعبيرات الصوتية المألوفة التي نتعارف على معانيها على نطاق واسع كالضحك، والتثاؤب، والأنين والصراخ، وصوت البكاء. وهناك كذلك التعبيرات الصوتية المقبولة كضحك الطفل بينما هناك تعبيرات صوتية أخرى ترفضها المجتمعات المتقدمة كصوت الطعام أو ارتشاف السوائل وغيرها. وعلينا أن ندرك أهمية هذه التعبيرات الصوتية أثناء ممارسة الاتصال مع أشخاص ينتمون إلى ثقافات مختلفة لأنها كثيراً ما تترك ردود فعل سيئة تجاه من يستخدم الأصوات غير المقبولة أو غير المتعارف عليها.

7. مناطق التفاعل:

تؤثر الأماكن والمساحات والمسافات والمناطق التي تحيط بنا في عملية الاتصال، وفي علاقاتنا مع الآخرين. فالمكان والمساحة التي يشغلها المكتب تمثل أحد رموز المكانة والسلطة في العمل، كما أنها تعبر عن القوة والتأثير. ونحن نضع حدوداً خاصة غير مرئية للمناطق التي تحيط بنا ولا نسمح للغرباء باقتحامها بل كثيرا ما ندافع. وتختلف أبعاد هذه المناطق من ثقافة لأخرى، فهي لدى العرب قصيرة بينما تكون طويلة نسبيا لدى الأمريكيين والأوربيين.

ويقسم خبراء الاتصال المناطق المحيطة بنا إلى أربع مناطق يختلف سلوكنا في كل منها تبعا لنوع العلاقة التي تربطنا بالآخرين، ويطلق عليها مناطق التفاعل، ويوضح الشكل ترتيب هذه المناطق:



10 أقدام 8أقدام 4أقدام 18بوصة

المنطقة الأولى: ويطلق عليها منطقة المودة: وهي تمتد إلى مسافة ذراع من الجسم ونمارس فيها عادة الاتصالات الحسية كاللمس والمعانقة، والمصارعة. ونسمح فقط للأفراد الذين تربطنا بهم علاقات حميمة بدخول هذه المنطقة. أما إذا اقتحمها أحد الغرباء فغالباً ما نشعر بعدم الارتياح ونحاول إبعاده عنها، وهذا عادة ما يحدث إذا تواجدنا في مصعد مزدحم.

أما المنطقة الثانية: فهي المنطقة الشخصية: وتبدأ من مسافة ذراع وتصل إلى أربعة أقدام بعيداً عن الجسم وحتى في هذه المنطقة نشعر بعدم ارتياح تجاه الغرباء عند ارتيادها، ونسمح للأصدقاء فقط بدخولها.

وتمثل المنطقة الثالثة: المنطقة الاجتماعية: وتتراوح مسافتها بين ثلاثة وثمانية أقدام من الجسم، وهي المنطقة التي نمارس فيها غالبية أعمالنا العادية وعلاقاتنا الاجتماعية، وعادة ما يتم أماكن العمل والمكاتب في حدود هذه المنطقة ولذلك فهي منطقة الاتصالات الرسمية المباشرة، أما الاتصالات غير الرسمية فتتم في نطاق مسافة أقل نسبياً.

أما المنطقة الرابعة: فهي من ثمانية إلى عشرة أقدام بعيدا عن الجسم. وغالباً ما لا نمارس سيطرة كاملة على هذه المنطقة ولذلك من السهل علينا أن نتجاهل ما يحدث فيها من تصرفات. وفي هذه المنطقة تزداد أهمية الاتصالات الصوتية بينما تقل أهمية الاتصالات عن طريق تعبيرات الوجه وحركة العيون.

8. فن الإصغاء:

كان السمع في كثير من آيات القرآن الكريم مقدماً على باقي الحواس في الذكر لتبيان عظم خطر هذه الحاسة، ولذا كان هو أول ما يسأل عنه العبد يوم القيامة يقول الله تعالى: ((ولا تقف ما ليس لك به علم، إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً)) والسمع: هو حس الأذن وما وقر فيها من شيء أي أننا نمارس هذه الحاسية أحياناً بدون وعي فإذا اجتمع مع الاستماع وعي يكون الإصغاء وهو سماع الأذن والقلب ولذا قال الله تعالى في معرض وصف حال الكافرين حينما يصدفون عن الحق ويصغون إلى باطلهم ((ولتصغى إليه أفئدة الذين لا يؤمنون بالآخرة)) فهو إذا الانصراف إلى جهة السماع بجميع الحواس. أما الإنصات فهو العمل على التركيز في السماع وهو مرحلة فوق السماع ودون الإصغاء ولا بد منه للوصول إلى الإصغاء المجدي أو الفعال يقول الله تعالى ((وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون)) ويقول تعالى ((إن تتوبا إلى الله فقد صغت قلوبكما)) أي لانت ورضيت وأحبت.

9. الإصغاء الفعال:

وهو الاستماع والإنصات المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما والتي يحاول المرسل إيصالها إلى المرسل إليه وذلك لغرض التفهم الكامل لذلك الموضوع. وهو مهارة مهمة للإداري الناجح لأن معظم وقتنا نقضيه في اتصالات سماعية ومن ثم فهو يبني نوعا من الثقة والمودة المتبادلة ويعزز التفاهم بين الناس.

ومعظم المشاكل التي تحدث في العلاقات بين الناس يكون عدم الإلمام بهذه المهارة سببا رئيسيا فيها. والإصغاء يستلزم جهداً كبيراً لأن هناك عوائق مادية وعوائق نفسية **نستعرض بعضا منها ثم نتطرق لفنون ومهارات يمكنها أن تقلل من هذه العوائق:**

1. العوائق الحسية للإصغاء:

أول هذه العوائق ينبع من كوننا محدودي التكوين فالله خلق لنا أذنين وفماً واحداً والناس عادة ما يتحدثون تقريباً بسرعة تفوق ربع سرعة تفكيرهم. ومن هنا بدلاً من أن نصغي بشكل جيد بعض الناس يعمدون إلى أن يضعوا تفسيراً عاجلاً لما يتصورون أنهم قد سمعوا.

عائق آخر يأتي من الحالة الجسدية للمستمع، فأنت لن تستطيع أن تحظى بالاستماع من شخص به صراع أو قدمه تؤلمه أو حتى كان جائعاً لأن هذه الحاجات لا بدّ من إعطائها المقام الأول للانتباه قبل أي شيء آخر.

عائق ثالث للإصغاء الفعال هو أي ضوضاء خارجية فمن الصعب التركيز لحديث متحدث وهو يتكلم بصوت منخفض في شارع مليء بالمزعجات فالأذن ستلتقط كل الأصوات وأنت ستحاول أن تركز جهدك على عزل ما تريده منها وما لا تريده.

2. العوائق النفسية للإصغاء:

على رأس هذه العوائق يأتي عدم وجود محفزات أو رغبة لدى المستمع للاستماع. عائق آخر يمكن تسميته (بالتحول) أو (الانصراف) فالمستمع قد يلهيه عن مواصلة الاستماع أسلوب المتحدث، أو قد يصرفه تعبير معين أو مفهوم إلى التفكير بأمر آخر ليس هو ما يريده المتحدث.

الاستماع بأسلوب (المناظرة) عائق ثالث من عوائق الإصغاء الفعال ويحدث عندما يجد المستمع نفسه غير موافق على نقطة دقيقة من نقاط المتحدث فيبدأ بالتخطيط

للرد عليها معرضاً عن الحديث ومواصلة باقي أجزاء الحديث. وعموماً فإن عدم الاستعداد للاستماع من قبل المستمع يعتبر عائقا يقف وراء كل هذه العوائق لأن الكثير منا يود أن يكون هو المتحدث لا المستمع ونحن أن يسمع الآخرون كلامنا وقد يعمد بعض المستمعين إلى الاعتقاد أن المتحدث كثير الكلام بدون فائدة ترجى.

3. القواعد الأساسية للإصغاء:

تتم عملية الإصغاء الفعال بأربعة خطوات وهي باختصار:

1. الاستماع للكلمات.
2. معرفة معاني الكلمات التي سمعتها.
3. معرفة الأفكار خلف الكلمات.
4. معرفة الرسالة خلف الأفكار.

وحتى تتم هذه الخطوات بنجاح لا بد من توفر القواعد الأساسية التالية:

1. التفرغ التام للمتحدث.
2. تركيز الانتباه على كل ما يقوله المتحدث من أفكار رئيسية.
3. إعطاء الفرصة للمتحدث لقول كل ما يريد التعبير عنه كأن تقول له: كلي آذان صاغية... خذ راحتك في الحديث...
4. الإصغاء لغرض الفهم لا لغرض المناقضة.
5. الانتباه لكل كلمة تقال.
6. الانتباه للتعابير غير اللفظية الصادرة عن المتحدث... الإيماءات، حركة الأيدي والعيون... إلخ.
7. محاولة قراءة ما لم يقله المتحدث بصراحة.

8. تجنب التسرع في اتخاذ القرار أو أن تتخذ من المتكلم أو الموضوع موقفاً مسبقاً وتوجهاً سلبياً.

9. تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية قبل الانتهاء.

10. إذا لم تكن مرتاحا فعالج السبب.

11. اضبط نفسك بتجاهل الأمور الملفتة للنظر والعابرة.

12. تعود على كتابة واستيعاب النقاط الرئيسية والأدلة أو ملخص لمحتوى الرسالة ودون ملاحظاتك بجانبها.

13. لا تحاول المقاطعة بتصحيح الكلمات أو إلقاء الأسئلة أو حتى الإجابة إلا إذا طلب منك ذلك.

14. في حالة عدم فهم واستيعاب بعض الجمل والألفاظ اطلب من المتحدث توضيح ذلك.

15. اضبط ردود فعلك تجاه الكلمات المثيرة.

16. قلل الحركات الملفتة مثل: فرقعة الأصابع، اللعب بالقلم، فرك العيون، الدق بالأرجل، التثاؤب... إلخ.

17. كمستمع حاول أن تفهم الأشياء من خلال وجهة نظر المتكلم أن تكشف الهدف الذي يرغب المتكلم من الوصول إليه.

18. تحلى بالصبر حتى ولو كانت طريقة المتحدث أو ألفاظه غير ممتعة.

4. دلائل على الإصغاء الفعال:

هناك دلائل على الإصغاء المجدي، لا بد للمصغي الجديد من مراعاتها أثناء الإصغاء، وما هي إلا مهارات مختلفة عديدة لا بد للمصغي من توظيفها.

ومن هذه الدلائل:

1. **الاستجابات التي تتصف بالصيغة العاطفية:**

ونعني بها فهم الأشياء من خلال نظر المتكلم. وهذه الاستجابات تعطي المتكلم الدليل على فهم المستمع لما يقول، وتدل على الرغبة للاستزادة مما يقول.

مثال:

نعمن... نعم.

إنني أفهمك...

استعمال اللغة الجسدية هزة الرأس، حركة العيون... إلخ ولكن متى نستعمل هذه التقنية:

- عندما نريد تشجيع المتكلم على الاستمرار في حديثه.
- عندما نريد أن نبلغ المتكلم موافقة، أو نعمل على وضع جسور الألفة والوئام مع المتكلم.

2. **إعادة النص أو بعض كلمات النص:**

إعادة النص أو بعض كلمات النص ما هي إلا طريقة نهدف من خلالها إظهار أننا استلمنا رسالة المتكلم والتي قدمها أثناء الاتصال.

مثال:

المتكلم: (مع هذه التغييرات فإن علينا أن نعيد التقرير. هذا وسوف نحتاج إلى يومين أو ثلاثة أيام زيادة عن الوقت المحدد).

المستمع: (يومان أو ثلاثة أيام).

متى نستعمل هذه التقنية:

- عندما نريد أن نتأكد من معنى شيء قاله المتكلم.
- عندما نريد أن نشجع المتكلم لاكتشاف جوانب أخرى من المسألة.

3. إعادة صياغة النص بكلمات جديدة:

إعادة صياغة النص ما هي إلا طرية للتعبير عن فهم رسالة المرسل ولكن بكلمات خاصة بالمستمع ذاته.

مثال:

المتكلم: (سأعمل في هذا المشروع مع السيد/ حسام، وهو متمكن فنيا ولكنه ليس بشخص سهل لأن يعمل الإنسان معه. لا شيء صعب ولكني أفضل أن أعمل في وظيفة أشعر من خلالها من أن شريكي متفتح الذهن لكي يأخذ ويعطي).

المستمع: (تشعر من أنه من الصعب تبادل الأفكار مع السيد/ حسام في هذا المشروع).

متى نستعمل هذه التقنية:

- عندما تريد التأكد من أنك فهمت مشاعر المتكلم، وعلاقتها بمحتويات الاتصال.
- عندما تريد مساعدة المتكلم على تقييم مشاعره حول مسألة مطروحة.
- عندما تريد من المتكلم أن يصل إلى حل في المشكلة.

4. التلخيص المجمل:

وهو تلخيص لما تم طرحه أثناء عملية الاتصال وذلك لإظهار الأهمية وإلقاء الضوء على النقاط الرئيسية.

مثال:

(وكما فهمت فإنك تشعر...).

(وهكذا فإن الأفكار الرئيسية هي...).

ما الذي تمت الموافقة عليه هو كالتالي:

متي نستعمل هذه التقنية:

- عندما تريد إلقاء الضوء على النقاط الرئيسية في الاتصال.
- عندما تريد التأكيد على فهم وجهة نظر المتكلم.
- عندما تريد توجيه المتكلم إلى جاني جديد من المسألة.
- عندما تريد الحصول على الموافقة وعلى نقاط محددة وذلك لغرض إنهاء عملية الاتصال.

5. توجيه الأسئلة:

وهي أدوات الافتتاح لغرض الإصغاء الفعال. وهنا نستعمل السؤال ذو النهاية المفتوحة، إضافة إلى الأسئلة التوضيحية، وهذه الأسئلة تعطي الفرصة للمتكلم للتعبير عن مشاعره وأفكاره حول المسألة المطروحة.

مثال:

المتكلم: ولقد سمعت من أن نسبة الإنتاج ستزداد بنسبة (25%) عن السنة الماضية.

المصغي: كيف وصلت إلى هذا الري؟

والآن اختبر قدراتك على الإصغاء بالنشاط التالي:

فيما يلي ضع علامة ( ) تحت الرقم المناسب والذي يمثل تصرفك الطبيعي مع الحالات المدرجة في الجدول في الصفحة التالية وذلك على الأساس الآتي:

(1)= دائماً، (2)= غالباً، (3)= أحياناً، (4)= نادراً، (5)= أبداً.

التسلسل	الجمل	1	2	3	4	5
1	هل تستمع بشكل رئيسي للحقائق					
2	هل تستمع لأفكار ومشاعر المتكلم الرئيسية					
3	هل تقاطع وفي الحال المتكلم إذا لم تعجبك أفكاره					
4	هل يشرد ذهنك بسهولة أثناء الاستماع					
5	عند الاستماع، هل تلاحظ المعلومات غير الملفوظة والتي تصدر عن المتكلم					
6	هل تعمل على إعطاء المتكلم الفرصة لتكشف من أنك تصغي إليه					
7	قبل اجتماع ما، هل تعود نفسك على عدم إعطاء الفرصة للآخرين خارج نطاق ذلك الاجتماع كي لا يقاطعوك أو يشغلوك عن الاجتماع					
8	هل تصبح ذو عاطفة جياشة عند سماعك الكلمات الحماسية أو العاطفية					

9	هل تستطيع أن تقيم معلومات شخص ما من خلال مظهره الخارجي					
10	هل تسأل نفسك إذا كانت المعلومات التي تسمعها دقيقة ومن أن مصادرها موضوعية					
11	هل تسأل نفسك ما إذا حصلت على الصور بكاملها أم لا					
12	هل تعمل على إعطاء الفرصة للشخص المتكلم لأن يعرف من أن لديه الوقت الكافي للتعبير عن أفكاره					
13	أثناء الاستماع، هل تحاول أن تفهم وجهة نظر الآخرين عن طريق أن تضع نفسك في مكان المتكلم					
14	عندما يطلب منك الاستماع لمشكلة شخصية فهل تتأكد من أنه لا يوجد شخص آخر يستمع لهذه المحادثة					
15	هل تحافظ على إبقاء عينيك على اتصال مع المتكلم أثناء الاستماع إليه					
16	هل تطلب من الشخص الآخر أن يوضح الكلمات أو الجمل لكي تتأكد من أنك فهمت الرسالة بشكل صحيح					

17	هل تقوم بإكمال جمل وأفكار الآخرين أثناء تحدثهم إليك					
18	عندما يتحدث إليك شخص ما ويعبر لك عن أفكاره بطريقة بطيئة جدا هل تظهر له قلة حيلتك وصبرك؟					

الفصل الرابع

أسرار الحوار الناجح

الفصل الرابع

أسرار الحوار الناجح

لأهمية العمليات العقلية جاء الإسلام مخاطباً للعقل مراعياً لقدراته فهذا علي بن أبي طالب يقول: (خاطبوا الناس على قدر عقولهم أتحبون أن يكذب الله ورسوله) فقد راعي الإسلام وحتم علينا إدراك الفروق الفردية بين البشر من أجل ضمان كون الرسالة الموجهة مؤثرة ومقنعة فما يروق لزيد ربنا ينفر عمرو وما يدرك قوم ربما أعجز آخرين فلكل مقام مقال.

فعلاً سبيل المثال لو حاولت تغيير قناعات عالم بأسلوب عاطفي ربما ردك ولم يلتفت إليك في حين ولم يلتفت إليك في حين لو أنك استخدمت أسلوباً منهجياً أو فلسفياً أمام الكثير من الجهلاء لقالوا لك: ماذا تتفلسف؟ قل كلاماً يمكن فهمه ولما قبلوا حجتك فأختر لكل إنسان ما يناسبه من داخل تستطيع بها أن تغير قناعاته **وهذا يقودنا إلى أول سر من أسرار الحوار الناجح**[1] **وهو:**

1. معرفة مستوى تفكير من تحاورينها حتى تراعي انتقاء الكلمات المناسبة لقدراتها الذهنية[2].
2. لابد وأن يكون لك في الحوار عادة عقلية بسيطة كما كانت لرادون في حياته فقبل أي حوار عليك أن تستعد وبعد كل اجتماع قيم التقدم الذي أحرزته وعدل في استراتيجيك واستعد مرة أخرى فإن السر في الحوار الناجح هو الاستعداد[3].
3. إذا أردت أن تكون متحدثاً بارعاً كن مستمعاً جيداً كما قال أحد الحكماء: (لتكون مهماً كن مهتماً) وهذا ما يبحث الناس عنه ففي أحدى المجلات الإجتماعية

---

(1) منهجية التعامل مع الشبهات، الحمادي/علي، ص31.
(2) مجلة منار الإسلام، العدد 82.
(3) فن التفاوض ، وليام/أوري ، ص 29

ريدز دايجست (أن معظم يستدعون الطبيب لا ليفحصهم وإنما ليستمع إليهم) والناس اليوم ليست بحاجة إلى من يسمعها فحسب بل إلى من يقبل عليها. والإقبال/ هو أن تقبل محدثك بسمعك بصرك بكل حواسك بينما الاستماع/ يعني المتابعة، لذلك قال الله تعالى في كتابه: (فاستمعوا له وأنصتوا له لعلكم ترحمون)[1].

فالإقبال بالحواس خاصة العينين دليل الانتباه لذلك كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقبل بوجهه على شر القوم يتالفة بذلك كما أخبرنا بذلك عمر بن العاص وكان يقبل بوجهه وحديثه علي، حتى ظننت أني خير القوم خاصة عينيه فقد كان صلى الله عليه وسلم (إذا نظر ينظر إلى عين الآخر)، فحركات العيون تدل على ما نقوم به من عمليات عقلية. في الحوار على سبيل المثال أن النظر أثناء الكلام إلى جهة الأعلى لليسار يعني أن الإنسان يعبر عن صورة داخلية في الذاكرة وأن كان يتكلم وعيناه تزيغان لجهة اليمين إلى الأعلى فهو ينشئ صورة داخلية ويركبها لم يسبق له أن رآها.

أما إذا كانت عيناه تتجهان إلى اليسار مباشرة فهو يستذكر كلاماً يسب سمعه وأن كانت لجهة اليمين مباشرة فهو يستذكر كلاماً لم يسبق له أن سمعه وإن النظر من جهة اليمين للأسفل فهو يتحدث عن إحساس داخلي ومشاعر داخلية وإن نظر لجهة اليسار من الأسفل فهو يستمع إلى نفسه و يحدثها في داخله[2].

---

(1) السعادة الأسرية، طاهر/ ميسرة، محاضرة.
(2) أفاق بلا حدود، التكريتي/ محمد.

وإليك مبادئ سر وروعة جمال العيون:

1. جهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على كل ما يقول محدثك من خلال المحافظة على اتصال العينين.
2. أصغِ بهدف الفهم والاستيعاب ليس بهدف المناقضة والرد.
3. أغمض عينيك في هدوء وافتحها في هدوء فذلك يمنحك خيالاً واسعاً ويزيدك هدوء ويعطي من يشاركك الحديث فرصة التوازن والتفكير وترتيب الكلمات.
4. إياك أن تصرف نظرك هنا وَ هناك فإن ذلك يبدد الانتباه ويشعر المتكلم باللامبالاة.
5. وفر المناخ المناسب والجو الهادئ للاستماع وتخلص من مشتتات التفكير.
6. إياك والاستنتاج المبكر أي (صدور أحكام مبكرة بينك وبين نفسك).
7. حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك واستفسر عن ما لم تفهمه فهذه العمليات العقلية من الاستقبال...

تخلق مشاعر في أنفسنا تدفعنا إلى التفاعل مع من نتحدث لتقود بذلك دفة الحوار إلى الأمام[1].

لتحافظ على انتباه السامع ومتعه الحديث فعليك أن:

1. **لا تستطرد:** فكثيراً ما يتشعب موضوع المناقشة مع الاستطراد مما يحدث التداخل بين الأفكار ويفقد التركيز مما يصعب معه تلاقي الخيوط وبالتالي يستحيل الوصول إلى نتيجة لذلك المحاور أن يحرص ما استطاع سبيلاً النجاة من الاستطراد والشتات وأن يصل بالحديث إلى نتيجة واضحة محددة يلخصها في

[1] فن التفاوض، وليم/أوري، ص 67 – 68.

عناصر محدودة لأن كثير الكلام ينسي بعضه بعض[1] فنحن نعلم أن التداخل أحد أسباب الاضمحلال التلقائي وفي ذلك قام د.جاسم المطوع بدراسة حول سبب هرب الرجال من الحوار مع النساء وكان من ضمن الأسباب هو استطراد المرأة في الكلام.

2. **لا تستأثر بالكلام:** لا تستأثر بالكلام لنفسك وتحرم الطرف فقد قال أحد السلف: (إن الله خلق ليّ أذنين ولساناً واحد كي أسمع أكثر مما أقول). السامع في أغلب الأحيان لا يستطيع أن يتابع بانتباه وتركيز أكثر من (18) دقيقة متوالية يصيبه بعدها إعياء وشرود ويود أن يستريح حتى يجد مشوقاً آخر وقد أجريت في ذلك دراسة في إحدى كليات الطب كانت نتيجتها أن الطالب يفتقد التركيز بعد (18) دقيقة من الحديث المتواصل فما بالك بمستمع غير ملزم بإدراكه!!

3. **اصمت:** يجب على المحاور أن يكثر الصمت حتى تتيح لنفسه فرصة للتفكير في العبارات التي سوف يقولها حتى يزن الكلمة قبل أن ينطق بها فوقع الكلام أشد من وقع النبال لذا لابد أن نتخير الكلام المناسب منه وفي الوقت المناسب[2].

4. **وأم بين كلماتك وتعبيراتك:** فليس من المعقول أن تحدث الطرف الآخر عن مزايا النظام الذي تقترحه دون أن يصحب ذلك أي جدية منك كأن تتحدث وأنت تداعب أوراقك أو تمضغ لباناً فأنت تصنع بصوتك وتعبيراتك فواصل ونقطاً وعلامات تعجب تستثير بها تفكير وانتباه من أمامك فكما أن صوتك ينقل العديد من الكلمات (VERBAL) فإن قدراً كبيراً من المعلومات ينتقل إلى من تحدثه عن طريق مظهرك وطريقتك وسلوكك الحركي (Non – VERBAL) فلقد

---

[1] أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بتصرف: ص 50.

[2] فنون الحوار والإقناع، ديماس/راشد، ص 57 – 58 – 59.

أثبتت الأبحاث أن نغمة الصوت والمظهر الخارجي للشخص تساهم (90) بالمائة من الانطباع المكون لدى الآخرين فالصورة المرئية توصل لنا المعلومات بقدر (55%) بينما التأثير الصوتي (35%) فنغمة الصوت وشدته وسرعته تؤثر في كيفية تفسير الآخرين لما تقوله[1].

فحركات الجسم المؤكدة لحديث الإيماءات تنقل المعلومات للآخرين وتؤثر في استيعابهم ومن هنا نلاحظ أن النطق ليس هو الوسيلة الوحيدة للمحادثة الناجحة.

فاصل (النكتة: هناك أناس بالفعل لا تريد أن تفكر أو تقتنع).

وقد تعينها أنت عندما تبدأ حوارك بقول:

فنون الإقناع بالحوار:

1. **لا تقل لا منذ البداية:** ابحث عن نقاط الاتفاق حتى تفتح أفاق التلاقي ف (لا) تجمد عمليات العقل وتغير مجرى التفكير مما يجمع المتحاورين يفكرون بما يرد به بعضهم على بعض أكثر مما يفكرون في صحة الفكرة المطروحة فيتنافسون في خدمة الهدف الذي أقيم من أجله الحوار وفي ذلك يقول ذيل كارنيجي: (أجعل الطرف الآخر يوافقك الرأي وحاول أن تثنيه على التفوه بكلمة لا) لذا كان لابد أن نبدأ من خلال النقطة المتفق عليها حتى لو كانت نسبة الخلاف (99%)[2] وهذا هو أسلوب سقراط حكيم اليونان وفيلسوفنا الشهير كان يبدأ مع الطرف الآخر بنقاط الاتفاق بينهما ويسأله أسئلة لا يملك الجواب عنها بغير نعم ويظل سقراط يكسب الجواب تلو الجواب حتى يرى مناظرة صقل بفكرة كان يكرها قبل قليل، فسقراط بنعم يفتح الحواس للاستقبال وليجري عليها العقل معالجته حتى يقتنع بها وقد ذكر الرب جل جلاله ذلك في كتابه:

---

[1] كيف تجنب عميلاً، أحمد/ طلعت، ص 55.

[2] كيف تحاور، الحبيب/ طارق، ص 24.

(قل يا أهل الكتاب تعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم إلا نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئاً ولا يتخذ بعضنا بعضاً أربابا من دون الله).

2. **لا تقل أنت فهي تعمل عمل لا كما أسلفنا:** فهي تسمح للمشاعر السلبية أن تحل محل عمليات العقل وذلك لأنها تضع الطرف الآخر موضع الاتهام فأنت بذلك تستثير غضبه وليس عقله في وقت أن محتاج لأن يفكر الطرف الآخر في خطأه فعلى سبيل المثال لو أن أخيك وعدك أن يعود إلى المنزل قبل منتصف الليل ولكنه عاد في الثالثة صباحاً فكان حوارك له: أنت إنسان غير مسئول أنت تفكر في نفسك فقط ولا تفكر في أسرتك (إن هذه العبارات التي تبدأ بأنت تثير غضب المراهق وتجعله يحاول الدفاع عن نفسه) ولكن لو قلت: (لقد شعرت أمس أنك خذلتني لقد قلقت عليك كثيراً وتخيلت أن حادثاً مريعاً حصل لك حتى أنني اتصلت بالشرطة للتأكد من أن مكروهاً لم يقع لك) هنا سيكون أكثر استعداداً لسماعك فيبدأ باستقبال ما تقوله ثم يفكر بها جيداً ويخزنها في ذاكرته لما تركت أثر في نفسه وعندما يريد أن يتأخر ثانية فسوف يسترجع هذه العبارات ويتراجع عن ما أراد فعله.

ملاحظة: أن استخدام لفظ أنا لا يعني أن تعبر عن رأيك فلو قلت أنا أشعر بأنك غير مسؤول أو لم تف بوعدك فما زالت لهجتك أتهامية لذا فإن العبارات يجب أن تركز على احتياجاتك ومشاعرك ورغباتك أنت وليس عيوب الطرف الآخر[1].

3. **اصمت برهة:** أبسط أسلوب يمكنك إتباعه لتوفير الوقت اللازم للتفكير أثناء الحوار المتوتر هو أن تصمت برهة دون أن تقول شيئاً فالفعل يثير رد الفعل ورد الفعل يستفز الفعل المضاد أما مع الصمت فأن الأفكار توضع موضع التمحيص والإختبار لذا (فإن أعظم فرصة أمامك لنجاح الحوار هو أن تغير اللعبة فبدلاً

---

(1) مرجع سبق ذكره، فن التفاوض، وليام/ أوري، ص 80.

من اللعب بطريقة الطرف الآخر دعة يتبع طريقتك أنت طريقة الحل المشترك)[1].

4. **ابتسم:** فالابتسامة هي للغة المشتركة بين للبشر يعرفها الصغير والكبير والقاصي والداني وهذه البسمة لها مفعول سحري أثناء الحوار فهي تخفض من درجة الانفعال التي أنت بها وبالتالي تزداد قدرتك على القيام بالعمليات العقلية العليا من التفكير وتذكر الأمر الذي يساعدك في حل مشكلتك الراهنة[2].

حتى يكون حديثك أكثر جاذبية:

1. **قم بضرب الأمثال:** بها يلتفت المرء إلى للكلام الجديد فيلمح ما بينها من التشابه والتطابق مستعيناً بالذاكرة في ذلك ما يلبث أن يلتقي الأمر الجديد بمزيد من القبول والارتياح ويجري ذلك كله في أقل من لمح البصر ولا تنسى أيضاً أن السامع قد يفقد التركيز أثناء الحوار فيأتي المثال مجلياً لعبارة لم تدرك ومستنيراً لفكرة لم تسمع لذلك حاولت أن أورد لكم الأمثلة في طيات حديثي[3].
2. **استخدم الاستفهام:** في البدء بالأسئلة استثارة لانتباه السامع وتنشيطاً للعقل لمواصلة التفكير لذلك استخدمه الرسول صلى الله عليه وسلم لتهيئة الجو للتعليم ولا ننسى أن نستخدمه في الحوار لتقوية الانتباه لتلقي المعلومات وإذهاباً للسآمة وعودة للتفكير للبحث فيما عرض من كلام[4].
3. **استخدم اسم من تحاوره:** في أول 10 ثوانٍ، فإن ذلك يجعله يعاود تركيز الانتباه[5].

---

(1) مرجع سبق ذكره، فنون الحوار والإقناع، ديماس/ راشد، ص 108.
(2) رأي طالبات المجموعة.
(3) أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي ص 30.
(4) كيف تحاور، الحبيب/ طارق، ص 173.
(5) رأي طالبات المجموعة.

4. **استخدم الأساليب الحسية:** أن هذه الأساليب الحسية المبسطة تقرب المعاني المجردة للأذهان فقد روى الإمام أحمد في مسنده عن جابر رضي الله عنه قال: (كنا جلوساً عند الرسول صلى الله عليه وسلم فخط بيده في الأرض خطاً هكذا فقال: هذا سبيل الله وخط خطين عن يمينه وخطين عن شماله وقال هذه سبل الشيطان ثم وضع يده في الخط الأوسط وتلا قوله: (وإن هذا صراطي مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون)[1] فبين لهم صلى الله عليه وسلم بما رسم لهم.

---

[1] سورة الأنعام، آية 153.

الفصل الخامس

سلوكيات الحوار
والتحدث الناجح

الفصل الخامس

سلوكيات الحوار والتحدث الناجح[1]

العين... الجسد... الأذن؟!

إذا كان الخلاف صبغةً بشرية فالحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها وتوافقاتها، الحوار... وسيلة الاتصال الفعّالة يتطلب مهارات معينة وله قواعد إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة. يعتبر الحوار أفضل الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك نحو الأحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل الكثير من المشكلات.

الحوار الناجح:

يعتبر تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار أولوية لا بد منها ومن شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر، فيما يأتي التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إقحامه أو تحقيره والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء وحضور البديهة ودماثة الأخلاق والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر، المهم عدم الاستناد

---

(1) علي ابراهيم، بحث منشور في مجلة العلاقات العامة.

إلى أحكام سلبية مسبقة على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه والمحافظة عليه أولوية لا بدّ منها وعلى المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضا تام، ويراعي حالة محاوره أيضاً؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته، إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المتحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

العين:

يعتقد علماء النفس بأن (60%) من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات)، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات. عندما نتحدث إلى الآخرين ننظر إليهم ولكن في بعض الأحيان تتحرك أعيننا في وقت نستجمع فيه أفكارنا بشأن ما سنقوله فيما بعد، لابد لنا من أن نوجد نوعاً من التواصل الثابت عبر العين وذلك بأن ننظر إلى الآخرين عندما نتحدث إليهم فالاتصال الثابت بالعين

هو الأساس ولكن ليس المقصود بالثبات هنا الاستمرارية إذ أن حركات رمش العين وإلقاء نظرات بين الحين والآخر يعد أمراً عادياً، إلا أن رسالتنا التي تتم عبر تواصل ثابت من خلال العين يكون وصولها أفضل لأن الناس عادة ما يكون اهتمامهم بالاستماع أقل إذا ما كان تواصل المتحدث معهم من خلال العين بسيطاً حيث ينتقل انتباههم من موضع إلى آخر، أما عند وجود تواصل ثابت من خلال العين فإن ذلك يجذب انتباه المستمع إلى المتحدث ويساعد على استقراء الرسالة. ويشير كويك نوتس إلى أن (التواصل من خلال العين يمكن أن يستمر بشكل مريح من ست ثوانٍ إلى عشرين ثانية في المحادثات التي يشترك فيها شخصان، أما في المحادثات التي تتم في إطار مجموعة فإن وقت التواصل بالعين مع الفرد يقل عن من ثلاث إلى ست ثوانٍ لأنه والحالة تلك يجب التفاعل مع كل شخص في المجموعة).

وعلينا تجنب بعض السلوكيات الخاطئة المتعلقة بالتواصل من خلال العين كالتحديق الشديد بالشخص الذي نتحدث إليه الذي من شأنه أن يفرض بعض القيود على المستمع وفي بعض الأحيان يحمل في طياته شعوراً بالتهديد وقد يفسر هذا الشعور بنوع من العدوانية، كما أن الإفراط في حركات رمش العين تؤدي إلى تشتيت ذهن المستمع في مراقبة تلك الحركات وبالتالي الابتعاد عن هدف رسالتنا وفي الحالة التي نتحدث فيها إلى مجموعة من الأشخاص فلا يجوز التركيز على شخص واحد لأن بقية المستمعين سيشعرون بالعزلة والإهمال ويتسبب بامتعاضهم وابتعادهم عن حديثنا.

لغة الجسد:

لغة الجسد هي كل ما نقوم به مستعينين بجسمنا للتعبير أو المساعدة في إيصال أفكارنا ومواقفنا بما في ذلك تعبيرات الوجه وحركات اليدين والوقوف وطريقة الجلوس والإيماءات وغيرها، علينا أن نحسن استخدام قسمات وجهنا وعناصر جسدنا عندما

نكلم الآخرين وأن نستعين بهما أفضل استعانة بحيث نشرك الآخرين بشكل إيجابي حيوي.

إن أكثر التفاعلات الاجتماعية يسراً وفائدة تتأتى عندما نكون جالسين في مواجهة المستمع إلينا بحيث يتفاعل معنا دون عناء أو استدارة منه تسبب له إزعاجاً. إن الجدير ذكره أنه لابد أن تتسم طريقة وتعبيرات الوجه وإيماءاته بالثقة والهدوء لأن بعض الحركات المتعلقة بالوجه قد تؤدي إلى التقليل في درجة الثقة بالحديث وقد تخلق أيضاً مجموعة من المشاعر التي تتراوح بين عدم الاهتمام والاشمئزاز، وعندما نكون في حالة وقوف أثناء حديثنا مع الأشخاص الآخرين وهم واقفون يحاولون الاشتراك في محادثة هامة وحيوية فإن الخطأ الأبرز هنا يتمثل في الاقتراب بشدة من شخص ما بحيث يؤثر على راحة هذا الشخص، ومن البديهي أنه إذا مال هذا الشخص الذي تكلمه بجسمه بعيداً عنك فإن هذه الحركة من قبله برهان على أنك قد تخطيت المسافة المسموح بها وأثرت سلباً على راحته، وهذا قد يحدث أحياناً عندما تكون مُثاراً بسبب ما تحاول إيصاله من رسالة لكن ذلك لن يفيد بل قد يؤدي إلى نتيجة معاكسة تماماً، ويؤكد كويك نوتس أنه ليس ثمة قاعدة دقيقة يتم من خلالها تحديد المسافة الآمنة التي يجب أن توجد بين الأشخاص في أية محادثة وأنه كلما زادت الإلفة وقويت العلاقة بين أولئك الأشخاص زاد اقترابهم من بعضهم أثناء المحادثة، وينصح نوتس قائلاً: (حاول أن تكون على مستوٍ واحد مع الأشخاص الذين تتحدث معهم ويعني ذلك ألا يكون أياً منكما في مستو أعلى من مستوى الآخر والذي من الممكن أن يتحقق فقط من خلال جلوسكما معاً)، بطبيعة الحال يختلف الوضع عندما يتعلق الأمر بمحادثة تمتد لدقيقة أو دقيقتين فقط ولكن عندما يكون ثمة أمور مهمة ينبغي مناقشتها، من الأفضل أن تجلس والشخص أو الأشخاص الذين سوف تتحدث معهم لأن ذلك يضفي نوعاً من الراحة على المحادثة وهنا لم يعد من المهم طول كل منكما وأي منكما أطول من الآخر.

من جهة أخرى قد يظهر في تعابير وجهنا نوع من التجهم عندما تأخذ حواجب العين شكلاً متجعداً ويكون هناك نوع من العبوس والتقطيب، يصاحب هذا التعبير شعور غير مشجع أثناء المحادثة وقد يخلق لدى المستمع رغبة في عدم متابعة الحديث إضافة إلى محاولة من قبل الطرفين في زيادة نبرة الصوت وارتفاعه الأمر الذي ينعكس سلباً على المحادثة برمتها، ويمكن القول أنه عندما لا تستخدم يديك إطلاقاً في التعبير عن الرسالة فإنك بذلك تهمل استخدام أحد أقوى العناصر التي يمكن الاستعانة بها في إشراك الآخرين والاستحواذ على اهتمامهم وعندما لا تستخدم اليدين فإنك تبدي بعض الجمود وعدم الثقة بحديثك.

هذا ويمثل جذب المجوهرات واللعب بها إضافة إلى بعض الحركات الأخرى كتحريك الشعر أو فركه أو لفه أمثلةً على بعض العادات التي يقوم بها بعض الأشخاص أثناء حديثهم للآخرين، هذه العادات والحركات تصرف انتباه المستمع عن الاستماع إلى الرسالة التي تحاول إيصالها ويتحول اهتمامه إلى حركاتك بدلاً من حديثك.

الصوت:

يمثل الصوت الأداة الأفضل التي يمكن من خلالها إيصال رسالتنا بشكل إيجابي وفعال إلى الآخرين، وعندما لا يتم استخدام الصوت بشكل ينطوي على ثقة ما فمن الممكن أن يكون الصوت عثرة في طريق فهم الآخرين لنا فنبرة الصوت التي تشتمل على قوة طبقة الصوت تحمل في طياتها المشاعر الخاصة بالرسالة المراد إيصالها وتلعب دوراً مهماً في التأثير بمضامين حديثنا والتأثير على تلقي الآخرين لتلك المضامين ومن المهم هنا أن تعكس نبرة الصوت صدقاً في الحديث، صحيح أن الصدق في الحديث يستند أولاً على صحة المعلومات التي نقولها إلا أن الدلالة على الصدق تتأثر في الوقت عينه بنبرة الصوت وتلعب دوراً في السيطرة على الموقف والتأثير على المستمعين ونقل ما نريده من معانٍ إلى الآخرين بالطريقة التي نريدها والشكل الذي

نرغبه، ويرى الخبراء أنه عندما يكون الصوت مرتجفاً أو متردداً فإنه يدل على عدم ثقة المتحدث ويقينه بحديثه وبالتالي لن يثق أحد بهذا الحديث، ويؤكدون أن الخطأ يكمن في أن يكون صوتك منخفضاً أكثر من اللازم لأن احتمال عدم سماع أشخاص لك يزيد وتظهر وكأنك لا تثق في الرسالة التي تحاول توصيلها، لكن هذا لا يعني أن يكون صوتك مرتفعاً وقوياً جداً فإنك بذلك تنتهج منهجاً عدوانياً ومتسلطاً في التحدث وستبدو في بعض الأحيان مخيفاً للآخرين خاصة عند التعامل مع المشكلات فإذا كان صوتك أعلى مما يتطلب الموقف فإنه يبدو من ذلك أنك لا تسيطر على الموقف، وفي كل الأحوال يعد وضوح الصوت طيلة الحديث أمراً مستحباً لأنه يساعد المستمع على الإصغاء الجيد والفهم الكامل للحديث.

كثير من الأشخاص يبدؤون حديثهم بصوت واضح وعندما يصلون إلى نهاية فكرة معينة نرى صوتهم انخفض حتى يصل إلى درجة الصمت فتبدو جملهم كما لو أنها غير مكتملة وهناك من يتحدث بطبقة صوت واحدة دون تغيير هذه الطبقة بما يتوافق مع طبيعة الأفكار وتنوعاتها الأمر الذي يبعث حالة من الرتابة بالنسبة للمستمع، وعلى الطرف الآخر نرى أشخاصاً ترتفع حدة المشاعر لديهم بشكل تدفعهم إلى عدم السيطرة على طبقة صوتهم فيبدون نوعاً من الخشونة التي تزعج المستمع وتقلل من استيعابه وانسجامه مع الحديث، ويتحدث المختصون عن نقطة أساسية تتمثل في أن نضبط أسلوبنا في الحديث على اعتبار أننا إذا ما كنا سريعين في التحدث وكان الشخص الذي نتحدث إليه سريعاً في حديثه أيضاً فإن الأمر سيكون على ما يرام أما إذا كنا نتحدث بسرعة أكبر بكثير من سرعة حديث الشخص الذي يستمع إلينا فإن الأمر يقلل من عملية نقل الأفكار بالثقة والصدق الذي نريده، وفي السياق ذاته إن البطء في الحديث بشكل مفرط يقلل أيضاً من فعالية حديثنا والجدير ذكره هنا أنه أحياناً تتداخل الكلمات عندما يتحدث الشخص بسرعة أكثر من اللازم والمشكلة هنا

تتمثل في النطق المتكرر وغير الواضح للكلمات التي يتم الربط بينها بشكل يجعلها غير مفهومة.

جذب انتباه:

عندما تريد أن تقول شيئاً ما للآخرين كزملاء العمل أو المدير أو أحد المتعاملين معك فإنك ولاشك ترغب في أن تكون مسموعاً ومفهوماً من قبلهم، وإن جذب انتباه أولئك ممن يستمعون إليك يتطلب منك أن تعبر عن رسالتك بشكل إيجابي يحمل في طياته اهتماماً وتركيزاً أثناء حديثك تحملك الرغبة الشديدة في أن يستمر الآخرون إصغاءً لحديثك وهذا يزيد من احتمال إيصال المعنى الذي تريد نقله إلى الآخرين وفهمهم لهذا المعنى، يمكنك مساعدتهم عبر الإحساس القوي الذي يشوب كلامك إضافة إلى الحماس والاهتمام والوضوح والمباشرة وجعلهم (أي المستمعين) يشعرون بحالة من التفاعل كأنهم يشتركون معك في الموضوع والأفكار والأحاسيس، وبكل الأحوال لابد أن تكون الرسائل التي تريد إيصالها واضحة ومنتظمة منذ اللحظة الأولى التي تبدأ فيها الكلام.

- لابد أن تكون الرسالة التي تريد إيصالها واضحة ومنتظمة منذ اللحظة الأولى التي تبدأ فيها الكلام.
- لو ألقينا نظرة على هاتين العبارتين اللتين تتعلقان بموضوع واحد وتمثلان المحطة الأولى التي يبدأ بها شخص ما المناقشة مع زميل له في العمل:
- أرغب بالحديث معك عن الخطة المقترحة للتدريس في الأكاديمية الوطنية للعلاقات العامة، ويتمثل الجانب الذي أرغب أن أتناوله معك في طريقة التدريس المستندة إلى التفاعل بين المحاضر والطالب.

- أعتقد أننا بحاجة إلى وقت طويل للحديث عن خطة التدريس في أكاديميتنا، وأعتقد أيضاً أن التفاعل بين المحاضر والطالب أمر مهم أثناء التعلم، إن هذا الأمر ضروري للغاية.
- لا شك أن الرسالة الأولى كانت أوضح وأكثر فاعلية وتفتح الباب على مصراعيه لنقاش محدد مكتمل العناصر يمكن أن يؤدي إلى نتيجة تخدم الغاية والهدف الأساسي للنقاش، حيث أنه عندما تقوم بذكر الموضوع الذي سوف تتحدث عنه في البداية فإنك تهيئ من يستمع إليك للتعرف على كيفية ربط كل شيء تقوله بعد ذلك بموضوع الرسالة.
- أعطِ المستمع معلومات وتفاصيل تجعله شريكاً حقيقياً لأفكارك.

جملة نقاط لابد أن تكون حاضرة في أذهاننا عند الشروع في أية مناقشة:

1. تحديد فكرة النقاش المتمثلة بالفكرة التي نرغب في أن تجول لدى من يستمع إلينا، إنها الفكرة المسيطرة على النقاش التي نريد نقلها إلى الآخرين.
2. إيجاد السياق العام للموضوع عبر وضع المستمع في صورة الموقف أو الخلفية العامة للفكرة من خلال إيراد بعض المعلومات والتفاصيل الموازية والمرتبطة بموضوع حديثنا بحيث يصبح المستمع شريكاً حقيقياً لأفكارنا.
3. الحديث عن الهدف: فعندما نشرح الهدف من رسالتنا يتضح لدى المتلقي هدفنا الكامن وراء هذه المناقشة.

- **ألوان الحوار السائدة (الحوار السلبي والإيجابي):**

ألوان الحوار السائدة في حياتنا والمؤثر في سلوكنا وفى مسيرتنا الحضارية أفراداً وجماعات ولنبدأ **بألوان الحوار السلبي:**

1. **الحوار العدمي التعجيزي:**

وفيه لا يرى أحد طرفي الحوار أو كليهما إلا السلبيات والأخطاء والعقبات وهكذا ينتهي الحوار إلى أنه لا فائدة، ويترك هذا النوع من الحوار قدراً كبيراً من الإحباط لدى أحد الطرفين أو كليهما حيث يسد الطريق أمام كل محاولة للنهوض.

2. **حوار المناورة (الكر والفر):**

ينشغل الطرفان أو أحدهما بالتفوق اللفظي في المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة وهو نوع من إثبات الذات بشكل سطحي.

3. **الحوار المزدوج:**

وهنا يعطي ظاهر الكلام معنى غير ما يعطيه باطنه لكثرة ما يحتويه من التورية والألفاظ المبهمة وهو يهدف إلى إرباك الطرف الآخر ودلالاته أنه نوع من العدوان الخبيث.

4. **الحوار السلطوي (اسمع واستجب):**

نجد هذا النوع من الحوار سائداً على كثير من المستويات، فهناك الأب المتسلط والأم المتسلطة والمدرس المتسلط والمسئول أو المراقب المتسلط... الخ وهو نوع شديد من العدوان حيث يلغي أحد الأطراف كيان الطرف الآخر ويعتبره أدنى من أن يحاور، بل عليه فقط السماع للأوامر الفوقية والاستجابة دون مناقشة أو تضجر وهذا النوع من الحوار فضلا عن أنه إلغاء لكيان وحرية طرف لحساب الطرف آخر فهو يلغي ويحبط القدرات الإبداعية للطرف المقهور فيؤثر سلبياً على الطرفين.

5. الحوار السطحي (لا تقترب من الأعماق فتغرق):

حين يصبح التحاور حول الأمور الجوهرية محظوراً أو محاطاً بالمخاطر يلجأ أحد الطرفين أو كليهما إلى تسطيح الحوار طلباً للسلامة أو كنوع من الهروب من الرؤية الأعمق بما تحمله من دواعي القلق النفسي أو الاجتماعي.

6. حوار الطريق المسدود (لا داعي للحوار فلن نتفق):

يعلن الطرفان (أو أحدهما) منذ البداية تمسكهما (أو تمسكه) بثوابت متضادة تغلق الطريق منذ البداية أمام الحوار وهو نوع من التعصب الفكري وانحسار مجال الرؤية.

7. الحوار الإلغائي أو التسفيهي (كل ما عداي خطأ):

يصر أحد طرفي الحوار على ألا يرى شيئا غير رأيه، وهو لا يكتفي بهذا بل يتنكر لأي رؤية أخرى ويسفهها ويلغيها وهذا النوع يجمع كل سيئات الحوار السلطوي وحوار الطريق المسدود.

8. حوار البرج العاجي:

ويقع فيه بعض المثقفين حين تدور مناقشتهم حول قضايا فلسفية أو شبه فلسفية مقطوعة الصلة بواقع الحياة اليومي وواقع مجتمعاتهم وغالباً ما يكون ذلك الحوار نوع من الحذلقة وإبراز التميز على العامة دون محاولة إيجابية لإصلاح الواقع.

9. الحوار الموافق (معك على طول الخط):

وفيه يلغي أحد الأطراف حقه في التحاور لحساب الطرف الآخر إما استخفافاً (خذه على قدر عقله) أو خوفاً أو تبعية حقيقية طلباً لإلقاء المسئولية كاملة على الآخر.

10. الحوار المعاكس (عكسك دائماً):

حين يتجه أحد طرفي الحوار يميناً يحاول الطرف الآخر الاتجاه يساراً والعكس بالعكس وهو رغبة في إثبات الذات بالتميز والاختلاف ولو كان ذلك على حساب جوهر الحقيقة.

11. حوار العدوان السلبي (صمت العناد والتجاهل):

يلجأ أحد الأطراف إلى الصمت السلبي عناداً وتجاهلاً ورغبة في مكايدة الطرف الآخر بشكل سلبي دون التعرض لخطر المواجهة.

كل هذه الألوان من الحوارات السلبية الهدامة تعوق الحركة الصحيحة الإيجابية التصاعدية للفرد والمجتمع والأمة.

إذن **فما هي مواصفات الحوار الإيجابي:** الذي نسعى لترسيخه بيننا؟ إن الإجابة بسيطة ولكن تنفيذها يحتاج إلى وقت وصبر ولكن لا مناص من المحاولة والصبر والمثابرة، فعلى أساس الحوار ينبني السلوك وتتشكل العلاقات وينهض الفرد والمجتمع والأمة.

والحوار الإيجابي الصحي: هو الحوار الموضوعي الذي يرى الحسنات والسلبيات في ذات الوقت، ويرى العقبات ويرى أيضاً إمكانيات التغلب عليها، وهو حوار متفائل (في غير مبالغة طفلية ساذجة) وهو حوار صادق عميق وواضح الكلمات ومدلولاتها وهو الحوار المتكافئ الذي يعطي لكلا الطرفين فريضة التعبير والإبداع الحقيقي ويحترم الرأي الآخر ويعرف حتمية الخلاف في الرأي بين البشر وآداب الخلاف وتقبله. وهو حوار واقعي يتصل إيجابياً بالحياة اليومية الواقعية واتصاله هذا ليس اتصال قبول ورضوخ للأمر الواقع بل اتصال تفهم وتغيير وإصلاح وهو حوار موافقة حين تكون الموافقة هي الصواب ومخالفة حين تكون المخالفة هي الصواب فالهدف النهائي

له هو إثبات الحقيقة حيث هي لا حيث نراها بأهوائنا وهو فوق كل هذا حوار تسوده المحبة والمسئولية والرعاية وإنكار الذات.

الوصايا العشرون في الحوار:

جلست يوماً ما إلى شخص اعرفه، كان هاويا للنقاش محبا للجدال وما أكثر ما كان يتكلم وما اقل ما كان يصمت. لم يدع جدالاً يهمه إلا ودخله ولا رأياً يخنقه إلا وباح به... كسب في ذلك ما كسب وخسر في ذلك ما خسر... وفي أحدى لحظات هدوءه القليلة... سألته يا سيدي... يا من صناعتك الكلام... علمني الكلام وفن الحوار... ألتفت لي بتثاقل وتمتم بكلمات حفظتها من فوري عن ظهر قلب... وها أنذا أنقلها إليكم بقليل من التبديل وبأقل ما يكون من التحريف... قال لي يا بني...

1. إن عزمت على الكلام فأنظر من تكلم... إن كلمت سفيهاً فأنت مثله... وإن جادلت وضيعاً فهو لك ند... فاختر لنفسك في جدالك من تحب أن تكون أنت وهو سواء.
2. يا بني إني لن أحاور من أثق في جهله... فحتى وإن كان عالماً بما سأناقشه فيه فلن يتمكن من إقناعي أو إخراجي عن خطأي في ما إذا كنت خاطيء لأني من البداية أعلم أني لن آخذ عنه فهو على زعمي... لايعلم...
3. حين أحاور فإني لن أحاور شخصاً في مزاج غير جيد مثلما لن أحاور شخصاً حين يكون مزاجي كذلك... ومن البديهي أيضاً إني لن اختار غير الوقت والمكان المناسبين للحوار... هل قلت إني لن أختار الموضوع المناسب أيضاً؟ لابد من دقة الاختيار إن كنت أريد الخروج بشيء من هذا الحوار.
4. لن احاور من اعلم عنه يقينا فساد الرأي والفكر... فإنه إن لم يفسدني بفساده فهو على أقل تقدير لايريد لي الفائدة... فإن كنت أملك الكثير من الوقت والجهد والأعصاب... وأردت إنفاق كل ذلك جدال لافائدة منه فلا أسهل من

اختيار أحدهم ولأبدأ معه النقاش. يقول أحد مفكرين الغرب ((ديل كارنيجي))... أفضل وسيلة لتكسب جدلاً ما... أن لا تشترك فيه.

5. ماذا إن قررت الاشتراك في حوار ما؟ سأضع نفسي دائماً موضع من أناقشه... وسأعرض عليها كل ما أريد قوله أولاً... ولاسألها... إن قيل لي مثل هذا ترى ماهو الرد المناسب... وعليه فلن أضع في نقاشي من الكلمات والعبارات ما أكره أن يوجه لي كما إني لن أتجه بالحوار إلى منحى لا أحب أن أؤخذ إليه.

6. إن كان النقاش يدور حول مسألة عقائدية فينبغي أن أكون في أشد حالات الحذر فلاشئ يحول الإنسان من الوداعة إلى حالة الإفتراس أكثر من اللغو في العقائد، وإن خرج محدثي عن طوره فعلي أن التمس له العذر فقد علمت منذ البداية حساسية ما اناقش فيه.

7. وكما علي الحذر في الخوض في العقائد علي أيضاً الحذر المشابه حين أخوض في مثل أعلى.

8. تستطيع ان تمازح شخصا فتسبه وقد يتقبل منك ذلك ولكن جرب أن تمزح بأحد من والديه وانظر النتيجة... فإن عزمت الحوار،،، إياك والمساس بالمثل العليا... يمكنك الإلتفاف حولها إن استطعت ولكن لاتحاول الاقتراب أكثر من ذلك إن أردت ان تكسب من محدثك اعصابا هادئة في النقاش.

9. وليس فساد معتقد محدثك بكافي ليخرجك ذلك عن اللين في الخطاب... فبرغم أن عقائد العرب في الجاهلية كانت من أفسد العقائد حتى ليرسل الله نبياً ليصححها فإننا نجد هذا النبي عليه السلام يتبع أسلوب اللطف والين في دعوته بل ويأمره الله تعالى بالدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة كتأكيد لنا على ماينبغي علينا إتباعه.

10. قد يصل الحوار إلى نقطة ينفجر عندها أحد المتحاورين لأي سبب... منطقي

كان أو غير منطقي... كيف أتصرف؟ هل أرد؟ قيل قديماً أن الكلمة تولد عقيماً فإن أنت رددتها ألقحتها... إن أردت أن تستمتع بشجار حاد وكان بك القدرة على تحمل أي إصابات محتملة... فليس مطلوب منك إلا الرد على الإساءة بمثلها وسيتكفل محاورك بالباقي.

11. لن أفكر أن أنتصر في جدال ما لمجرد الانتصار... فتفوقك على محاورك بالضربة القاضية لايعني بالضرورة أنك المُحق... ألم يقال أن أحمق واحد يسأل سؤالاً قد يعجز عشرة من العلماء عن إجابته؟ ومن ذا يكسب عشرة من المجادلين في كلمة واحدة إن لم يكن....

12. حين أدخل حواراً سأضع تصوراتي ومفاهيمي وقناعاتي الخاصة على المحك... وسأقابلها بما يعرض علي ولكني قبلا لن أفعل ذلك قبل أن أسلحها بمبادئي وعقيدتي وتفكيري أيضاً... ولأدخل النقاش... فإن عرضت علي مفاهيم جديدة أو تصورات من الطرف الآخر واستطاعت أن تعبر من حاجز أسلحتي فلماذا لا آخذ بها فهي حتماً الأصوب على الأقل في مقابل ما كنت أعتقده والذي لم يصمد أمامها... كما أريد الآخر أن يتقبل رأيي علي أن أهيء نفسي لتقبل رأيه إن بدى لي الأصوب.

13. أريد أن أخرج بحوار هادف... فلن ألتف حول محدثي ولن أشعب حواري... ولن أنتقل إلى نقطة ما إلى التي تليها قبل أن أكون واثقاً من إني لست بحاجة إلى العودة إليها مجدداً... أما إن شعرت بهزيمتي في حوار ما وأردت الإفلات من الموقف فليس أسهل من تشعيب الموضوع وطرح نقاط هامشية للبعد عن هدف الحوار الأصلي... ولكن للأسف لم يعد هنالك من لا يحفظ هذه الخدعة عن ظهر قلب... إذا لنتفق... إن شعبت الحوار لا تقلق أنا لا أجد ما أقول... هل تحب أن يظن بك قول هذا؟

14. لا يعني أني اشتركت في نقاش مع شخص ما أنه مسموح لي بتجاوز حدودي مع هذا الشخص... فحين أكلم والدي سيختلف ذلك عن كلامي مع أخي وسيختلف حين أتحدث مع إبني وإن كنا نتناقش في ذات الموضوع. فمهما كان الداعي لن أفقد اعصابي حين أحدث شخصاً له مكانته ولو كان مخطئاً وسأعمل دائماً على انتقاء كلماتي بعناية حين أخاطبه فمهما حدث سيظل للكبير إحترامه... سواء كان كبيراً بسنه أو بعلمه أو بمركزه... وكما للكبير احترامه فللمجلس الذي يجمعني بهذا الكبير هو الآخر احترامه... فما سأقوله أمام أناس عاديين ليس بالضرورة أن يكون هو ذاته ما أقوله في حضرة شخص له مكانته... وأيا كان فاحترامك لغيرك هو إحترامك لنفسك.

15. لن أقول لشخص ما علانية أمر يسيئه حتى لو اعتدت أن أكلمه كذلك سراً... قد تقبل مني أمراً بيني وبينك ولكن هذا لايقتضي أن تتقبله مني أمام الناس... أن أردت أن أكون مقبولاً على كل وجه علي أن افرق بين ما أعد ليكون أمام الجميع وماهو خاص بالخاص.

16. بديهي إني لن أقاطع غيري حين يتحدث وأني لن أفرض رأيي عليه أيضاً وكما إني لن أدخل بين اثنين يتحدثان إن لم يشركاني في حديثهما إن لم يكن على مسمع من الكل منذ البداية فإني أيضاً لن أحدث أحداً بغيبة عن آخر ولن أجعل حديثي ملوثاً بسباب أو مصاباً بالخارج من الكلمات ولن أتكلم بغير المفيد فضلاً عن أن يكون ضاراً.

17. ولن أشجع غيري على ماينبغي لي تركه... ولن أحيي مجلساً بحضوري وأنا أعلم أنه للهو أو لخوض في باطل سأنفض عنه وأحث غيري على ذلك...

18. ولن أسب أحداً أو أكذبه... ولن أتكلم إن كنت أعلم أن لا أحد يصغي... ولن أقول سراً ما أخشى افتضاحه علانية.

19. إن علمت أني لن أخرج من نقاشي أو حواري بأمر جديد علي... ولن أصحح لغيري مفهوم أرى أنه ينبغي له التصحيح... أو لم أسعى لتثبيت فكرة لدي خشيت انها بحاجة إلى إيضاح.

20. ولو لم يزدني حواري خبرة أو يلفت نظري إلى شاردة أو لم يذكرني بأمر نسيته... أو يبصرني بشئ أظنني بحاجة إليه... ولن أديم به وداً أو أصل به رحماً... فلا حاجة لي بهذا الحوار. فإن كنت في مجلس فقبل أن أقوم منه سأتذكر أن أردد كفارته... سبحانك اللهم وبحمدك أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

الفصل السادس

معوقات الحوار

الفصل السادس

معوقات الحوار

1. **الإدراك:** في علم الاتصال يشار أن الإدراك يؤثر بشكل مباشر على نجاح الاتصال أو إعاقته فخذ على سبيل المثال حوارك مع طفل صغير حلو إحدى المستنقعات الناتجة عن سقوط الأمطار في الرياض فهو يقول:

- هذا بحر يا بابا وتقول أنت له لا هذا مستنقع ولكن إدراك الطفل المستند إلى خبرته المحدودة تملي عليه أن هذا بحر أما أنت فخبرتك تقول أنه مستنقع! ثم ما تلبث حتى تراه يريد أن يسبح فتعلم أن إدراكه المحدود قد أفشل حوارك في إقناعه[1] هذا بالفعل ما حصل.

وذلك الشاب حينما كان يصلي ويجانبه أخونا الجزائي اسمه ابن عائشة كبير في السن المهم أنه كان بعيداً قليلاً عن الشاب فحاول هذا الشاب أن يجانبه بالمناكب والأقدام فكان كلما أقترب الشاب من ابن عائشة أبعد ابن عائشة قدمه حتى تلاصقت أقدام ابن عائشة فكاد أن يسقط أما الشاب فتحت قدماه فتحه كبيرة فحينما سلما قال ابن عائشة الجزائي: ماذا بك؟ ابعد وتقترب. قال الشاب: لا بد يا ابن عائشة من المحاذاة في المناكب والأقدام حتى لا يدخل بيننا الشيطان قال والله فتحت رجلك فتحة يدخل معها الشيطان... علق على ذلك الدكتور ميسرة طاهر فقال: أن أدراك ابن عائشة القاصر وما جعله يقول هذا لذلك لا بد وأن نراعي الصغير والكبير الناس على ثقافاتهم حتى ينجح الحوار[2].

---

(1) مجلة المعرفة، العدد 32 ذو القعدة 1418 – مارس.

(2) محاضرة السعادة الأسرية، طاهر، ميسرة.

2. **لأسباب في المتحدث والسامع والرسالة بينهما:**

في المتحدث: افتقاده لأهم مؤهلات الإقناع كالذكاء والفطنة وضعف التحصيل العلمي.

وفي السامع: التفكير السطحي الذي لا يغوص في أعماق المشكلات ولا يدرك أثر العلاقات بعضها ببعض ولاستيعاب تأثير المتغيرات بل توقف عن أسباب الظاهرة لتكون أعراضاً وليست هي الجوهر بخلاصة التفكير السطحي هو الذي يغيب العقل.

والرسالة بينهما: افتقار الرسالة الإقناعية للتكرار ووجود عوائق فنية تؤثر عليها كالتشويش وضعف الإرسال سوء الأداء.

3. **التعصب للآراء والمذاهب والأفكار والأشخاص:** والتعصب ظاهرة قديمة موجودة في مختلف المجتمعات البشرية وعلى مختلف مستوياتها فالمتعصب لا يفكر فيما يتعصب له بل يقبله كما هو فحسب دون أن يجري عليه العمليات العقلية لذا لا يمكن للمتعصب أن يواصل حديثة إلا مع من يردد مقولاته[1].

ولعل ما نرى في فضائيتنا العربية من حوار أكبر دليل على ذلك فكم ينتابنا الإحباط بعد الانتهاء من متابعة أغلبها وبعد ذلك يكتشفون أنهم لم يتمكنوا من تصور أفضل للمسألة المطروحة وإنما ازدادت القضية اضطراباً والتباساً في أذهانهم والأهم من كل ذلك هو أن مثل هذه البرامج لا تشجع روح الحوار بقدر ما تبعث على التعصب نظراً لما يشاهده الناس من حوار هو أقرب إلى القتال منه إلى التفاعل الحواري الخلاق[2].

---

[1] اتيكيت المحادثة http://www.feedo.net/LifeStyle/Etiquette/ConversationEtiquette.htm.

[2] أخلاقيات الحوار وشروطه المعرفية ، محمد/جاسم.

التعصب هو زراية بالعقل الذي فضل الله به الإنسان على الحيوان والمتعصب هو ذلك الإنسان الذي غطى هواه عقله فتراه يكثر من مقاطعة محاوره وقلما اعترف بخطأ بل يكثر الردود ويسعى لحماية نفسه وما يخصه دون تفكير ونظر. فهو أشبه بامرئ يعيش وحدة في بيت من المرايا فلا يرى فيها غير شخصه أينما ذهب هذا هو المتعصب مغلق على وجهه. نظرته وحدها لا يفتح عقله لسواها يزعم أنه الأذكى عقلاً والأوسع علماً و الأقوى دليلاً وإن لم يكن لديه عقل يبدع ولا علم يشبع ولا دليل يقنع[1].

4. **التسرع:** الذي يؤدي إلى إطلاق الأحكام دون تفكير ولقد أنتقد القرآن وبشدة لاذعة الذين يقفزون عند السماع الأولي للمشكلة إلى إصدار الأحكام دون السماح لها بالمرور بمنطقة السماع الداخلي والتفاعل مع القدرات العقلية وتبادل التحليل والاستنتاج وقد وصف القرآن الكريم هذا الأسلوب المتسرع بأنه تلق للمعلومات الأولية باللسان دون الصبر عليها حتى تمر الأذن وتصل بعد ذلك إلى منطقة الوعي. قال تعالى: (إذا تلقونه بألسنتكم وتقولون بأفواهكم ما ليس لكم به علم وتحسبونه هيناً وهو عند الله عظيم).

- **أسس معالجة أزمة الحوار الراهنة:**

1. **المعرفة:** هي التي تولد الصبر على المتحاور فكلما اتسعت معرفتك زادت قدرتك على الصبر وإجادة الحوار وهذه القاعدة وضعها موسى عليه السلام في حواره مع الرجل الصالح حينما قال له: (وكيف تصبر على ما لم تحط به خبراً) فوضع هذه القاعدة للأبد فالصبر يزيد مع العلم ويضيق مع الجهل[2].

---

(1) منهجية التعامل مع الشبهات، الحمادي/ علي، ص 145.

(2) رأي طالبات المجموعة.

ولكن لا بد أن ننتبه أنه:

2. ينبغي أن ينطلق المتحاوران من قناعة راسخة وحقيقة بأن معرفتهم حول القضية التي يجري الحوار حولها قد تكون معرفة مباشرة وجيدة لكنها ليست معرفة كلية مكتفية أو شاملة أو نهائية فالعلم بحر لا ساحل له ونحن هنا نستخدم مصطلح المعرفة بمعنى ما يعرفه المرء وهو ما يطلق عليه (Knowledge) في مقابل علن آليات تحقيق المعرفة الذي يقابله (epistemology) فالنقص يكتنف ما يعرفه كل إنسان مهما كان علمه ناهيك عن المتحاورين أنفسهم[1].
3. **المرونة في الحوار وعدم التشنج:** أي مقابلة الفكرة بفكرة تصححها أو تكملها والصبر على فكرة المحاور حتى لو اعتقدنا خطأها منذ البداية وهذا يؤدي إلى عدم الاستعلاء على فكرته وقبول الاختلاف بينما ندرك أن الاختلاف لا يعني الخلاف فأن لم تكن حبيبي فلست عدوي أعني سياسة الأبيض والأسود المتبعة في حوارنا ولازلنا نعاني منها لأننا نتكلم من نبع قلوبنا وليس من لب عقولنا ولو علمنا أن الاختلاف يدفع الحوار إلى الأمام وهو من يكسب المعرفة وما أمكننا التعلم ونحن أطباق لبعضنا البعض وفي ذلك قال أنيس المنصور: (حينما تقول: لا، وأقول: نعم. فذلك قمة الاتفاق) ولا تنسى أن رأيك صواب يحتمل الخطأ ورأي الآخر خطأ يحتمل الصواب فبحث عن الحقيقة في وجهه نظر الطرف الآخر ومتى تحقق هذا المنهج والموقف الحضاري الذي شرعه الأمام الشافعي أمكن القول بأن ميدان الحوار واسع[2].
4. **انتبه لما تقول:** فالقول الحسن وتجنب منهج التحدي والإقحام يترك أطيب الأثر في النفس الأمر الذي يحقق الغاية من الحوار كما قال تعالى: (ألم ترى كيف

---

[1] مرجع سبق ذكره، أخلاقيات الحوار وشروطه المعرفية، محمد/ جاسم.

[2] أدب الحوار، يشناق/ فاضل، 1962 م.

ضرب الله مثل كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء تؤتي أكلها كل حين) وفي مقابل ذلك (ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة أجتثت من فوق الأرض مالها من قرار)[1].

5. **وانتبه كيف تقوله:** (الأسلوب) فليس المهم ما تقوله ولكن كيف تقوله لذلك قال الله في كتابه الكريم: (فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القول لأنفظوا من حولك) حينما قدم الإسلام بالرحمة واللين قبل وحينما قدم المحتوى نفسه بالفضاضة والغلظة رفض على الرغم من أن الإسلام لم يتغير ولكن حينما تغير الأسلوب تغيرت الاستجابة فليس مهماً أن نقول ما نريد وإنما أن نجعل من حولنا يقبلون ما نقول[2].

- **الحوار والعمليات العقلية:**

الحوار أصبح منهجاً تواصلياً يدرس ففي علم اللغة والحديث وصف بأنه المنهج الأمثل لما يتبعه من حياة للمادة اللغوية نطقاً وسماعاً وأداءً وفي هذا السياق يتم توظيف اللغة علمياً في مواقف الحياة المتنوعة.

إن التحاور يولد الكلمات والجمل، ويدفع بها العقل إلى اللسان، ومعنى التوليد هنا إن العقل يستعمل المخزون لديه من مفردات اللغة وصور تراكيبها في توليد معانٍ جديدة بإعادة تركيب تلك الكلمات وفق أصول الإسناد (أي قواعد تركيب الكلام) التي تعودها وأختزنها، ففي اللغة العربية على سبيل المثال المكتسب الإنسان دائماً يكون صوراً وأنماطاً للجملة تختزنها الذاكرة، وحين يحتاج المتكلم إلى أداء المعنى تعسفه الذاكرة بكلمات يعيد تركيبها وفق أنماط العربية كأن يبدأ باسم أو فعل أو حرف ثم يبني عليه ويكون جملة ثم فقرة، وقد لوحظ أنه في أثناء عملية التحاور أو

---

(1) أصول الحوار وآدابه في الإسلام، ص 13.

(2) محاضرة في شريط تنمية الحب العائلي، طاهر / ميسرة.

التخاطب تزداد نسبة تسميع الكلمات التي تتلقاها الذاكرة، ويزداد ترددها على الذهن ويتكرر استرجاع مجموعات كبيرة منها ربما لفترات طويلة ومستمرة بحسب الغرض المتاحة لها التخاطب أو التحاور وهذا لا يعمل فقط على تمكين الفرد من نطق هذه الكلمات نطقاً سليماً وإدراك ما تنتجه حروفها أو ما ترتبط به أصواتها من إيقاعات مختلفة التأثير وإنما يزيد من ثبات هذه الكلمات في الذاكرة و استحضارها عند الحاجة إليها دون بطء مما يؤثر إيجابياً في تطور الطلاقة اللغوية أو نموها لديه[1].

- **تآزر الحواس في الأسلوب الحواري:**

أن مؤازرة الحواس بعضها لبعض في التعلم أسلوب أمثل أثبتت الدراسات العلمية جدواه أنه يبقي المادة العلمية حية في النفوس والعقول والحوار تستعمل منه على الأقل حاستا السمع والبصر هما أهم الحواس عند الإنسان إضافة إلى الحركات الجسمية المصاحبة كإشارات اليد والرأس والعين فإذا شارك الطالب مشاركة عملية في الحوار أو قام بإجراء التجربة المعملية بنفسه زادت لديه نسبة الاستيعاب لأنه يشارك في صنع الحدث التعليمي ولقد أثبتت الدراسات أن الناس يتذكرون (15) بالمئه مما يسمعونه و (50%) مما يرونه. نضيف إلى ذلك الحقيقة التي أثبتها البحث وهي أن الناس يتذكرون حوالي (80%) مما يفعلونه[2].

- **نماذج حوارية:**

ويمكن الإفادة حتى من حوار بعض الحكماء مع خصومهم، ليتبين للدارس بوضوح كيف تكون شخصية المحاور المقتدر، وليتجنب الحوار المحرج الذي لا يؤدي غرضه.

---

[1] تعليم اللغة العربية بين النظرية والتطبيق، شحاته/ حسن، الدار المصرية اللبنانية، المعارف 1999 م.

[2] مجلة معهد اللغة العربية، البشير/ بابكر، جامعة أم القرى مكة المكرمة، العدد الثاني 1404 – 1974م.

مثال (1): قال أحد الصحفيين لبرنارد شو الفيلسوف الانكليزي المعروف محاولاً جره للحوار.

قال الصحفي لبرنارد شو:

أنت رجل مادي وتكتب من أجل المادة.التفت إليه شو بكل برود وهو يبتسم وقال:

وأنت يا صديقي من أجل أي شيء تكتب؟

قال الصحفي معتداً بنفسه:

إنا اكتب من أجل الشرف.

فضحك شو وقال له حسناً يا صديقي اتفقنا.

وعلام اتفقنا؟

أن كل إنسان يسعى إلى ما مفقود فيه.

الفصل السابع

الاستراتيجيات الذكية للحوار

الفصل السابع

الاستراتيجات الذكية للحوار

بإمكانك تنمية قدراتك على الحوار بالتزامك مجموعة من السلوكيات والألفاظ والاستراتيجيات والآداب أثناء الحوار، ومنها:

- **الإلتزام بالإستراتيجيات الذكية للحوار:**

لكي تكون محاوراً ناجحاً ومتميزاً فيجب عليك الالتزام بالإستراتيجيات الذكية للحوار واستخدام هذه الإستراتيجيات استخداماً مناسباً أثناء الحوار، ومن هذه الاستراتيجيات:

1. التعبير عن شعورك ب (أنا)، وليس ب (أنت) في أثناء تعبيرك عن رأيك فإن احتمال استفزاز الطرف الآخر سيصبح أقل لو أنك تحدثت عن نفسك أنت بدلاً عن الحديث عنه هو[1].
2. أعد صياغة أنا وأنت لتصبح نحن، فكلمة نحن توجد وضعاً جديداً من التكاليف بين الطرفين بتوجيه اهتمامهما معاً إلى المصالح والأهداف المشتركة[2].
3. أجعل الطرف الآخر يظن أن الفكرة فكرته، وبهذه الطريقة يكون تأييد الطرف الآخر للفكر وأهدافها مضموناً خبنسبة كبيرة من خلال حماسة لها وشعوره بأن الفكرة نابعة من داخله[3].

---

(1) محمد بن راشد ديماس، فنون الحوار والإقناع، ط1، دار ابن حزم لطباعة والنشر، بيروت، 1420 هـ 1999م، ص 205.
(2) المرجع السابق، ص 205.
(3) المرجع السابق، ص 205.

4. التشبث بشعرة معاوية: ونعني بذلك المرونة والحكمة، ويقصد بهذه العبارة أن يتعامل الإنسان مع الآخرين بشيء من المرونة والحكمة، بحيث يشد تارة ويرخى تارة أخرى، أما إذا أصر كل طرف على رأيه دون تقديم أي تنازلات فإن هذه يؤدي إلى عدم نجاح الحوار[1].

5. إقفال اصعب جزء المناقشة: وهو أصعب جزء في الحوار وأكثره احتياجاً إلى المهارة، فعندما يكون النقاش مع آخرين تضييعاً للوقت وتبديداً للجهد، عند ذلك يفضل إقفال المناقشة بطريقة لبقة وذكية، تُشعر الآخرين أنه لم ينسحب عجزاً أو يترك المناقشة هزيمة، ويسطيع المحاور أن يجد له عذراً لإنهاء المناقشة، إما لوجود مسبق ومهم لديه، وإما أن لديه أعمالاً مهمة تتطلب ذهابه فوراً[2].

6. القدرة: كن قدرة حسنة فيما تدعو إليه من أفكار وآراء حتى تكون ذا تأثير على الآخرين.

7. النهاية المؤثرة: لخّص عناصر موضوعك، والدعوة إلي عمل شيء ما مع إحياء المشاعر القلبية، وتقديم الشكر للمستمعين، ومن الروعة أن تترك المستمعين ضاحكين، وذلك بعد اختيار اللحظة المناسبة[3].

8. تحيَّن الظرف المناسب: يحسن بالمتحاور أن يلقي نظرة إلى من حوله قبل أي حوار، ثم يحدد تلاؤم الحال للحوار، فإن وجده ملائماً استعان بالله وبدأ، وإلا سكت وتريث[4].

---

[1] المرجع السابق، ص 206.
[2] المرجع السابق، ص 207.
[3] المرجع السابق، ص 202.
[4] المرجع السابق، ص 213.

9. راقب نفسك وقيِّمها: هل أنت مستمع جيد، وهل صوتك مناسب، وهل أنت ملتزم بما سبق أن هيأته من أفكار، هل أدبّت نفسك بآداب الحوار؟ كذلك على المحاور الحكيم أن يراقب ننفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراعب بها الآخرين[1].

10. عوّد نفسك على الابتسامة، واجعلها لا تفارق ثغرك أثناء حوارك مع الآخرين، وكم يسر الجلسات حين يرون محاورهم لا تفارقه الابتسامة، وهذا الأداب هو أدب نبينا – محمد صلى عليه وسلم – في محادثته لأصحابه وفي ملاحظته الجلسائه، وقد روى الإمام احمد عن أم الدرداء رضي الله عنهما، قالت: كان أبو الدرداء إذا حّث حديثاً تبسم، فقلت: لا، يقومل الناس: إنك أحمق، أي: بسبب تبسمك في كلامك، فقال أبو الدرداء: ما رأيت أو سمعت رسول الله – صلى الله عليه وسلم – يحدث حديثاً إلا تبسم، فكان أو الدرداء إذا حديث حديثاً تبسم اتباعاً لرسول الله صلى الله عليه وسلم في ذلك[2].

11. التركيز على الرأي لا على صاحبه: فيركز المحاور على الرأي والمخالفة بغض النظر عن صاحبهما، فغذا كان الحوار مشافهة فينفي التجريح[3].

---

(1) المرجع السابق، ص214.
(2) المرجع السابق، ص 216.
(3) المرجع السابق، ص 207.

الفصل الثامن

أدبيات الحوار

الفصل الثامن

أدبيات الحوار

للحوار أدبيات كثيرة ومتعددة، فإذا تمكن المحاور من إتباع هذه الأدبيات أثناء مشاركته بإحدى الجلسات الحوارية، فإنه يعد من المحاورين الناجحين ومن هذه الأدبيات:

1. **الإخلاص والتجرد:** على المحاور أن يتجرد من التعصب، لأن بعضهم يعقد التعصب لفترقته ومذهبة وفكرته، قم لا يقبل منك ويريد أن تُسلم وتقر له دون أن يناقشك، أو يقبل منك أدلة[1].
2. الإصغاء وحسن الاستماع: يجب على المتحاور أن يستمع جيداً من يحاوره، وأن يستوعب ما يقوله المتحاورون، ويكون أذناً صاغية لهم، ويتأمل ما يقولونه، وهذا يكون دليلاً على قوتك، وقدرتك على الحوار[2].
3. الابتعاد عن التعصب: الحق هو ضالة ينشده حتى ولو كان على نفسه، فذلك العقل بعينه، والتحرر من تبعية الهوى، أما التعصب فهو عدم قبول الحق عند ظهور الدليل، وهو زراية بالعقل الذي فضل الله به الإنسان على الحيوان.

والمتعصب: هو ذلك الإنسان الذي غطى هواه على عقله، فتراه يكثر من مقاطعة محاوره، وقلما اعترف بخطأ، بل يكثر الردود ويسعى إلى حماية نفه وما يخصه دون تفكير ونظر، وهو أشبه بشخص يعيش وحده في بيت من المرايا، فلا يرى فيها إلا شخصة أينما ذهب، يمنة أو يسرى، وكذلك المتعصب لا يرى غير عمله –

---

(1) عايض بن عبدالله القرني، أدب الحوار، ط1، مؤسسة الريان للطباعة والنشر، بيروت، 1425هـ/ 2004، ص11.

(2) سلمان العودة، أدب الحوار، ص 38.

رغم كثرة الآراء – فهو مغلق على وجهة نظره وحدها، ولا يفتح عقله لو جهةٍ سواها، يزعم أنه الأذكى عقلاً، والأوسع علماً، والأقوى دليلاً، وإن لم لديه عقل يبدع، ولا علم يشبع، ولا دليل يقنع[1].

1. التزام القول الحسن وتجنب منهج التحدي والإفحام:

يقول الله تعالى في محكم كتابه: ((وجد لهم بالتي هي أحسن))[2]، فحق العاقل اللبيب طالب الحق أن ينأى بنفسه عن أسلوب الطعن والتجريح.

2. الالتزام بوقت محدد في الكلم:

يستحسن على المحاور أن يلتزم بالوقت المحدد له، وألا يستأثر بالكلام على حساب وقت المتحاورين الآخرين، والالتزام بالوقت من صفات المحاور الجيد وأخلاقياته.

3. تقديم الخصم واحترامه:

ينبغي أن يكون هناك احتراماً متبادل فيما بين المتحاورين في أثناء الحوار والمناقشة، حتى يكون الحاور هادفاً ومفيداً.

4. التركيز على الفكرة لا على صاحبها[3]:

على المحاور أن يلتزم بنقاش الأفكار التي يتم تداولها أثناء الحوار، والفصل بين الفكرة وصاحبها.

---

(1) المرجع السابق، ص 145.
(2) سورة النحل، الآية: 125.
(3) المغامسي، الحوار آدابه وتطبيقاته، ص 181.

5. إنهاء الحوار بأدب ولباقة[1]:

على المتحاورين أن يختموا حواراتهم بجمل رقيقة وحسنة، مع إبداء الشكر والتقدير لكل المتحاورين، وإذا كان ختام الجلسات الدورية فيه شكر وعرفان للجميع، تصبح هذه الجلسات من الذكريات الجميلة لدى المتحاورين فيما بينهم.

(1) المرجع السابق، ص 189.

الفصل التاسع

صفات المحاور الجيد

الفصل التاسع

صفات المحاور الجيد

ينبغي على المتحاورين أثناء جلوسهم على طاولة الحوار أن يدركوا ان هناك صفات إذا اتبعها كل واحدٍ منهم فإنه يكون محاوراً متمكنا وناجحاً، **ومن هذه الصفات هي:**

1. **الأمانة والصدق:** يجب أن تتصف بالأمانة والصدق في جميع أحوالك، وخصوصاً أثناء مشاركتك في الحوار، وذلك أثناء طرحك لموضوع اجتماعي، أو اقتصادي، أو عملي او غيره[1].
2. قدّم التحية لمن تحاوره وبروح مرحة، وعرِّف بنفسك وبالإدارة التي تعمل بها[2].
3. فقرتك الافتتاحية تسترعي انتباه من تحاوره[3].
4. دعْ صوتك: يحسن بالمحاور ألا يرفع الصوت أكثر مما يحتاج إليه السامع أثناء الحوار[4].
5. لا تتحدث مع زميلك وأنت في حوارٍ مع شخص آخر، فإن هذا العمل يقلل من قيمة من تحاوره ويسبب إحراجاً له.
6. استخدام اسم من تحاور في أول (10) ثوانٍ، وانتبه إلى لقبه الصحيح والمركز الذي يشغله.

---

(1) محمد بن راشد ديماس، فنون الحوار والإقناع، المرجع السابق، ص 15

(2) المرجع السابق، ص 223.

(3) المرجع السابق، ص 123.

(4) الندوة العالمية، ص 97.

7. مازح الشخص الذي تحاوره مهما كان فظاً، وهذه الصفة قبل ما نجدها في بعض الأشخاص الذين يضفون جواً من المرح أثناء الحوار.

8. الاتفاق على أصل يرجع إليه في حالة الاختلاف على مسألة وردت في الحوار تكون الفيصل الذي يستند إليه المتحاورون.

9. اللباقة وهي: أن تقوم أكره الأشياء وأقسامها بأرق العبارات وأحلاها.

10. رباطة الجأس وهدوء الباب: حاو أن تصبح هادء البال عند النقاش، وتبادل الآراء أثناء الحوار.

11. حضور البديهة: كلما كنت حاضر البديهة كنت محاوراً ناجحاً باستحضار المعلومات، والتحضير المسبق، وتوقع الأسئلة والحضور الذهني.

12. قوة الذاكرة: المحاور قوي الذاكرة غالباً يكون حواره ونقاشه مترابطاً بعضه ببعض، ومن الأمور التي قد تقع هي عدم انتباه بعض المتحاورين إلى أين وصل الحوار من نقاض، وفي أي محورهم يتحدثون.

13. استخدم نبرةَ صوت، مرحة وهادئة حتى تتمكن من شد انتباه الحاضرين.

14. يجب ألا ينعكس مزاجك على صوتك أثناء الحوار.

15. إذا كنت مستعجلاً اعتذار عن بدء الحوار، وحدد موعداً آخر للحوار.

16. لا تستخدم عبارة يجب عليك القيام بـــ.

17. قارن النظام الجديد الذي تريد إقناع مستمعك به بنظام مألوف لديه.

18. أكد في ختاك حوارك الأعمال التي تريد أن تنجز.

19. لا تتناول الأكل أو الشرب أثناء المحادثة، ولا تتحدث مع من تحاوره وفمك مشغول.

20. استخدم يمكن لتقول لا بطريقة لبقة.

21. استعمل الكلمات الإقناعية جديد مجرد فعال...الخ.

22. الإلمام بالمشكلات الإنسانية والأوضاع العالمية، فالمحاور المثقف الذي لديه إلمام بجميع جوانب الحياة، فلا شك أن هذا يساعده أن يكون محاوراً ناضجاً.

23. الاستشهاد بالقصص وعرضها بأسلوب جذاب ومختصر، ويفضل أن تكون هذه القصص من القصص المؤثرة التي لها علاقة بموضوع الحوار.

24. الحوار بطريقة السؤال: تنوع أساليب الحوار ومنها السؤال الاستفهام للحصول على معلومات تستطيع أن تجعل منها عناصر حديثة، وطريقة لإشراك المحاور في التفكير معك وإبداء وجهة نظره.

25. التفريق بين الفكرة وصاحبها: تناول الفكرة بالبحث والتحليل أو بالنقد والنقض بعيداً عمَّن هو صاحب الفكرة.

26. عدم اتهام النيات: على المتحاورين عدم اتهام نية صاحبه والطعن في مقصدة[1].

---

[1] أحمد بن عبد الرحمن الضويان، الحوار أصوله المنهجية وآدابه السلوكية، ط1، دار الوطن للنشر، 1413هـ، ص 115.

الفصل العاشر

المحددات التنظيمية للحوار الفعّال

الفصل العاشر

المحددات التنظيمية للحوار الفعّال

عند التنظيم لحوار فعّال لا بدّ من الإعداد المسبق والتخطيط له، وتهيئة المناخ المناسب والبيئة المناسبة، **وفيما يلي بعض المحددات التي يجب مراعاتها وهي:**

أولاً: إعداد الخطة للحوار الفعّال:

إذا أردنا أن يكون الحوار فعالاً يجب أن يكون هناك عدة محددات وهي:

1. تحديد الموضوع: موضوع الحوار هو جوهر الحوار، وتحديده، يجعل الحوار وضحاً ومعلوماً لدى المشاركين، حتى يلتزم المتحاورون بالأفكار والمحاور التي تم الإلتزام بها أثناء مشاركتهم بالحوار.
2. تحديد المفاهيم: من الضروري للمتحاورين أن يتفقوا على المفاهيم والمصطلحات التي سيستخدمونها قبل بدء الحوار.
3. تحديد هدف الحوار: وهذا يعد ركناً من أركان الحوار الناجح المفيد، وطالما كان الحوار جاداً وصادقاً ونافعاً فلا بد أن يحدد له هدف يسعى المتحاورون إلى بلوغه كثمرة لهذا الحوار.
4. تحديد الآليات: يجب تحديد آليات الحوار وإجراءاته فهي ذات أهمية تنظيمية، إضافة أنها من أدوات بلوغ الحوار هدفه المنشود.

ثانياً: مقومات المناخ للحوار الفعّال:

عند إقامة أي حوار فعال يتطلب توافر مقومات أساسية تشكل مناخاً صحياً للحوار الفعال ومن أهمها:

1. ضرورة الإيمان بحرية الفكر: وهي إحدى الضروريات التي يجب احترامها أثناء الحوار، للذلك فإن من أهمية نجاح الحوار الفعال احترام حرية الفكر، ولو كان المتحاور يختلف معك اختلافاً واضحاً.

2. ضرورة التخلي عن النرجسية: يجب على المتحاورين احترام إنسانية الآخرين وشخصياتهم، والتخلي عن سياسة تعظيم الذات.

3. ضرورة مراعاة أساسيات فن الحوار: هناك جملة من الأساسيات والمهارات التي يجب على المتحاور أن يتحلى بها.

4. تهيئة المكان المناسب للمتحاورين.

5. إصدار جدول زمني يوضح الجلسات الصباحية والمسائية وفترة التوقف لأداء الصلوت وتناول الوجبات الغذائية، لأن هذا يساعد جميع المتحاورين على معرفة برنامجهم اليومي، ومن ثم ينعكس ذلك عن نجاح الحوار.

6. تزويد المتحاورين بمحاور موضوع اللقاء بفترة كافية قبل بدء الحوار ليتسنى لكل متحاور أن يبحث ويقرأ في تلك الموضوعات.

القسم الثاني

الإقناع

الفصل الأول

ماهية الإقناع

الفصل الأول

ماهية الإقناع

مقدمة:

يعد الإقناع من فنون الاتصال القديمة التي زادت أهميتها في الوقت الراهن بسبب انتشار وسائل الاتصال الحديثة، حيث يتركز الصراع على كسب عقول الناس وقلوبهم. فالكلمة اليوم هي واحدة من أهم وسائل الوصول على الآخرين والاستحواذ على تأييدهم. والإقناع هو من وسائل ما يسمى (**القوة الناعمة**) بحسب المفكر الأمريكي (جوزيف ناي) الذي يرى أن معارك اليوم تحسمها وسائل الإعلام والدبلوماسية العامة أكثر مما تحسمها القوة العسكرية.

ويلعب الإقناع دوراً رئيسياً وحيوياً في حياة أي فرد ، فالوالد في بيته يريد أن يقنع الأسرة بوجهة نظره، والمسؤول في موقعه أياً كان يريد أن يقنع المرؤوسين، والتاجر يحاول إقناع الزبائن، والتربوي يسعى لإقناع طلابه، والإعلامي يريد إقناع المتلقي، والسياسي يريد إقناع الجمهور بجدوى سياسته وأهمية برامجه، ورجل العلاقات العامة يسعى لتسويق المنتجات والخدمات لدى الجمهور المستهدف، ولذا فإن للإقناع دوراً رئيساً في الحياة التي تعتبر ميداناً للاتصال؛ الذي يعد عملية إنسانية وحياتية ذات جانب اجتماعي ونفسي، لا تستقيم الحياة الاجتماعية وتكتمل إلاّ بها، ويأتي الإقناع ليضطلع بالدور الرئيس والمهم في الاتصال.

مفهوم الإقناع[1]:

نجد في المعجم الوسيط تحديداً أكثر لمعنى الاقتناع، بأنه القبول بالفكرة أو الرأي والاطمئنان إليه. وهذا أدق من مجرد الرضا:

---

[1] د. جهاد علي توفيق المؤمني، فن التأثير والإقناع.

(اقتنع: قنع – بالفكرة أو الرأي – وقبله واطمأن إليه)[1].

أما في الاصطلاح فنجد من التعريفات للإقناع:

- أنه (عمليات فكرية و شكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر، وإخضاعه لفكرة ما)[2].
- وأنه (أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق)[3].

ويمكن القول بشكل مبسط وشامل بأنه:

(فعل متعدد الأشكال يسعى لإحداث تأثير أو تغيير معين في الفرد أو الجماعة).

يعرف الإقناع بأنه (عملية إحداث تغيير أو تعزيز لموقف أو لمعتقد أو لسلوك ما، فهو عبارة عن نتيجة تصل إليها من خلال تبني أسلوب اتصالي تستخدم فيه أدوات التأثير).

كما يعرف بأنه (الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوعٍ معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف)، وهنالك تعريف آخر يشير إلى إن الاقناع هو: (عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما).

---

(1) المعجم الوسيط مادة (قنع) 2/ 763.

(2) كيف تقنع الآخرين ص 26.

(3) الاتصال الاجتماعي ودوره في التفاعل الاجتماعي ص 189 .

ونلاحظ من التعاريف السابقة أنها تشير إلى أن الإقناع يتمثل في قدرة التأثير على العقل والفكر بهدف دفع الفرد أو الجمهور لتقبّل وجهة نظرنا، بينما تهدف الدعاية إلى التأثير بشكل مباشر على عواطف ومشاعر ذلك الجمهور.

كما يظهر جلياً من التعريفات السابقة أن الإقناع فرع عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وآدابه. وتتداخل بعض الكلمات في المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض؛ ومن أمثال هذه الكلمات: الخداع، الإغراء، التفاوض. فبعضها تهييج للغرائز وبعضها تزييف للحقائق وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع وهكذا.

وتنقسم استجابتنا لرسائل الإقناع إلى قسمين: بعد تفكير، دون تفكير:

فحينما نكون مفكرين ننصت بكل عناية إلى ما يقوله المقنع ثم نقوم بقياس ميزات ومساوئ كل زعم وننفذ الرسالة من حيث منطقيتها وتوافقها، وإذا لم يرقنا ما نسمع نطرح الأسئلة وتطلب مزيداً من المعلومات.

وحينما نكون مفكرين يتحدد مدى إقناع الرسالة على حسب وقائع الحالة.

أما حينما نستجيب للرسائل دون وعي، فإن عقولنا تكون مغلقة بصورة آلية ولا يكون لدينا الوقت والحافز والقدرة على الإنصات بحرص، لذا فإننا بدلاً من اعتمادنا على الحقائق والمنطق والدليل في اتخاذ الحكم نقوم باختصار ذهني، ونعتمد على غرائزنا لتمنحنا مفتاح الإجابة.

وللإقناع طريقين:

الطريق الفكري: حيث يقوم متلقي الرسالة بالتفكير في الرسالة بتحليل جميع الأسباب المنطقية والأدلة التي قدمت.

أما الطريق اللا فكري: فلا يمضي مستقبل الرسالة سوى قليل من الوقت للتفكير في محتوى الرسالة ، ويقوم العقل باتخاذ قرار مفاجئ ويوعز إلى المتلقي بقول نعم أو لا، وغالباً ما تكون هذه القرارات الفجائية متخذة بدافع العاطفة، ويعتمد فيها المتلقي على الدلالات البسيطة أو الإيحاءات.

مفهوم التأثير:

أما التأثير فهو أعم من الإقناع إذ هو في اللغة: (إبقاء الأثر في الشيء. وأثر في الشيء: ترك فيه أثراً)[1].

إلا أنه يقرب بدرجة كبيرة من الإقناع إذا تأثر من قصد بالتأثير، قال في المصباح المنير: (أثرت فيه تأثيراً: جعلت فيه أثراً وعلامة؛ فتأثر أي: قبل وانفعل)[2].

وهنا نلاحظ أن القبول أقرب للإقناع لكن الانفعال قد يكون موافقة للمؤثر وقد يكون بعكسه، وحتى يتضح الأمر بدرجة أكبر نشير في المبحث الآتي إلى أبرز الجوانب في الصلة بين الإقناع والتأثير[3].

نماذج الإقناع[4]:

قام أستاذ الإدارة تشارلز مارجريسون بتحديد أربعة نماذج للمحادثة تحدث حينما يحاول الناس التأثير على بعضهم البعض وهي:

1. **نموذج الإقناع:** وفيه يحاول أحد الطرفين إقناع الطرف الآخر بتبني أو الموافقة على موقفه.

---

(1) لسان العرب مادة (أثر) 4/ 5 وانظر المصباح المنير مادة (أثر) 1/ 4 ومختار الصحاح مادة (أثر) 2/1 والمعجم الوسيط 1 مادة (أثر)/ 5.

(2) المصباح المنير مادة (أثر) 1 / 4.

(3) مجلة جامعة الإمام العدد (49) محرم 1426هـ

(4) تغريد أحمد مسلم، التسويق السياحي فن الاتصال والتفاوض، دار النمير، دمشق،2004.

2. **نموذج التفاوض:** إذا لم تستطع إقناع الطرف الآخر بقبول موقفك قبولاً كلياً يمكنك عندئذ أن تبدأ التفاوض، والمعتاد في التفاوض أن يتناول هذا الطرف قليلاً وذلك قليلاً وهو ما يتسبب في إيجاد حل وسيط في نهاية المفاوضة.

وعادة ما يكون محترفو الإقناع على أهبة للتفاوض حينما لا يفلح الإقناع بصورة مباشرة، كما أنه من العادة أن يشمل التعاون المستمر والعلاقات التي تهدف إلى كسب رضاء كلا الطرفين أخذاً وعطاءً. ويقدم فن الإقناع الكثير من المعلومات والإرشادات التي توضح كيفية استدراج الطرف الآخر إلى التفاوض وكيف نتفاوض معه من منطلق القوة.

3. **نموذج التعصب:** يحدث هذا التعصب عقب اتخاذ كل من الطرفين مواقف ثابتة، ورفضه التحرك دون اعتبار لما يطلبه الطرف الآخر. ويعد هذا الأثر، أثر التعصب شائعاً، فيمكنك أن تشاهد شخصين ذوي انتماءين حزبيين أو دينيين مختلفين وهما يتجادلان بشأن مواقف حزبيهما الثابتة وترى أن كل طرف يكرر مضامينه في محاولة الإقناع الطرف الآخر، بيد أن كلاً منهما لا يبدي مرونة بل يتشبث بموقفه.

4. **نموذج الاستقطاب:** يحدث هذا حينما تتسع الهوة كلما استمر الحديث. ودائماً ما يحدث الاستقطاب حينما يقوم كل طرف بمهاجمة موقف الطرف الآخر دون نزاهة، رافضاً الاستماع إلى حجة الآخر وبينما يحاول كل طرف إثبات صحة موقفه يحدث الاستقطاب.

كيفة إقناع الأخرين:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب الوقوف عليها حتى يتمكن المرسل من إقناع المستقبل بفكرة معينة أهمها:

أولاً: أن يكون المرسل مقتنعاً بالفكرة التي يسعى لنشرها، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلاً أن يحول بينه وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً: استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل: بما أن إذن وحينما يكون... الخ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة، ويجب الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم، أو تكون ذات معان واسعة.

ثالثاً: ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام، فالمرسل يجب يكون ودوداً، لطيف المدخل إلى النفوس، لا يغوص في المماحكات التي تنفر الآخرين.

رابعاً: يجب أن يقوم المرسل بتحليل حواره إلى عنصرين أساسيين هما:

1. **المقدمات المنطقية:** وهي البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة، وتتقضي إليها.
2. **النتيجة:** وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل، مثال، على ذلك المواطنون الذين أسهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط، وانت لم تسهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك.

خامساً: اختيار العبارات اللينة الهيئة، والابتعاد عن الشدة والإرهاب والضغوط وفرض الرأي.

سادساً: الحرص على ربط بداية الحديث بنهاية حديث المتلقي لأن هذا يشعره بأهمية كلامه لدى المرسل وأنه يحترمه ويهتم بكلامه، ثم بعد ذلك يقوم المرسل بتقديم الحقائق والأرقام التي تشعر المتلقي كذلك بقوة معلومات المرسل وأهميتها وواقعية حديثة ومصداقية.

سابعاً: إظهار الاهتمام – غير المصطنع – بصوابية موقف الطرف الآخر، لأن محاولة رد الحقائق الظاهرة يشعر الطرف الآخر بأن المرسل يبحث عن الجدل والانتصال لنفسه.

قواعد للإقناع الفعال:

إن قدرتنا على إقناع الأخرين بأفكارنا وجهات نظرنا تتأثر بشكل عام بكيفية توجهنا إليهم والتعامل معهم وفي فعالية الوسائل والتقنيات التي نستخدمها، وهناك مجموعة من القواعد العامة التي تساعدنا على تحقيق أغراضنا خلال عملية الإقناع، أهمها:

1. حدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، جمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.
2. اكتشف ماذا يريد الآخرون ولا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير، ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي يؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح بأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي: كيف يؤثر ذلك عليّ؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. لذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة، وإذا ما وجهو إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال أخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

3. اجعل الآخرين يشاركون في أفكارك ودعهم يسهمون إذا أمكن ذلك حاول أن تجد أي أرضيه مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عدواتهم وتجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك لهم مخرجاً.

4. أعقد العزم واتخذ إجراءات، اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه. تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته، اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين إقناعهم:

تعد العلاقات الاجتماعية الناجحة جزءاً لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المعارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير.

توجيه الإطراء وتقبليه:

قلما يوجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه بعمل ممتاز، كفقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب. إلا أن الناس في معظهم يجبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك يجب توجيهه دون خوف أو حرج، فمن منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟

- لا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

- لا تقلل الطريقة التي تقدم الملاحظة أو المديح أهمية ما تقوله. تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.
- عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير والإ فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

تسهيل التحادث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة و الخروج من المواقف الصعبة. والناس نوعان: منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.

- الملاحظة الأولى: ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف، مثلاً: مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا......" اسمح لي أن أعرف عن نفسي اسمي....."
- البداية: أفضل طريقة للبدء هي المسؤول، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدأ الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لا حقاً.
- التكلمة: استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة محاولة لمتابعة الحديثة، مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن...؟/ ما رأيك بالنظام الجديد...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا على آرائهم وأن يفتح مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجهة الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا...؟/ هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ في هذه الحالة تعمل الأسئلة عمل المحفز، وهي توفر عليك جهد البحث عما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تضغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعقدون أنك مهتم في ما يقولو له لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسجاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية:

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة. حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدم إما في عملك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العلمي. لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب...الخ.

ويعد التعبير عن الإعجاب بالآخرين وحسب بل تسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

الاعتراف بالتقصير:

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضفع موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظم الأحيان نرفض الاعتراف به، مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ بذلك أنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل. فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير.

وعندما تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجيعهم وبالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

التصرف تصرفاً بناءً:

يساعد اكتساب المهارات الاجتماعية المتنوعة على إثبات نفسك وتشجيع الآخرين على التجاوب معك، سواء كنت بطبيعتك تحب تولي زمام الأمور أو على العكس الانطواء على نفسك. من ذلك قبول الإطراء من الغير وتوجيهه لهم والتعبير عن الأفكار الإيجابية والتحادث مع الآخرين.

كيف تجذب انتباه من حولك[1]:

كي تتأكد من رسالتك تصل إلى الآخرين، يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

المظهر اللائق:

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضية ما أو طرح أمام مجموعة من الأفراد، فالناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

اكتساب الثقة:

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدأ أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً عن أنه سيكون لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك، وعندما تشعر أن الاعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف يزداد وتتعزز. ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة السد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات، ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

---

[1] إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، ص 36- 37 ، ط 1، بتصرف.

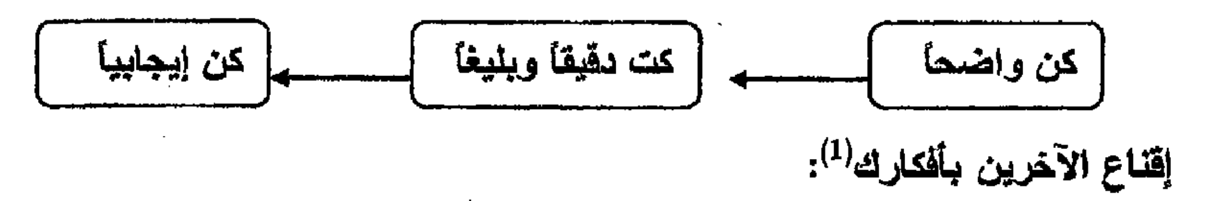
المشاركة بقوة:

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمة، فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم وتعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. فإذا لم يرتدع، اطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكر:

الانطباع الأول يدوم طويلاً لذلك ينصح بالتدريب على العبارات الاستهلاكية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.

- إن فرص التحدث لا تأتيك إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.
- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.
- يجب مراعاة أن تتوع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق فذلك يؤثر على النتيجة.
- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



إقناع الآخرين بأفكارك[1]:

في أغلب الأحوال، يتطلب أخذ المبادرة أن تقنع الآخرين لكي يؤيدوا وجهة نظرك، وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعدك عند تقديم أفكارك للأخرين:

- حدد أفكارك بإيجاز وحاول أن تعرف ما الذي تريد أن تنجزه؟ هل ترغب في إقناع رئيسك بأن يجرب طريقة جديدة لحل مشكلة تتعلق بخدمة الفئات المستفيدة؟ هل ترغب في تشكيل لجنة للتوصل إلى طرق تحسين خدمات؟ قم أولاً بتحديد أهدافك بإيجاز بشكل مكتوب وقم بعد ذلك بتنقيحها قبل أن تقدمها إلى الجمهور المستهدف.
- قم بإعداد قائمة بالنقاط الإيجابية في خطتك. حدد المميزات الأساسية التي سوف يكلفها استخدام أفكارك وقم بجمع البيانات النوعية والكمية التي تؤيد خطتك. هذه النقاط الرئيسية سوف تشكل العمود الفقري لعرضك التقديمي.
- قم بعمل تحليل للمعارضة السلبية المحتملة. فكر جيداً في الأسئلة والاعتراضات التي قد يقابل بها اقتراحك. قم بتجهيز استجابة سليمة لكل من هذه الأسئلة أو الاعتراضات وقم بجمع البيانات والحجج الإضافية التي تحتاجها لتأييد قضيتك.
- روج لخطتك بشكل مسبق. تقرب بصورة غير رسمية إلى الآخرين الذين تحترم رأيهم لتحصل منهم على تقييم لمقترحك. هذا لا يساعد فقط على تحسين خطتك، بل يجعل هؤلاء الذين يقومون بمراجعتها يتقبلونها ويتبنونها أيضاً.

---

[1] طريقة لأخذ المبادرات في العمل، بوب نيلسون، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص 55، بتصرف.

أساليب التأثير على الآخرين[1]:

هناك جملة من الأساليب الهامة التي تساعد المرسل على تحقيق التأثير المطلوب في نفس المتلقي أهمها:

1. أساليب الضغط: الإلحاح، أو استخدام التهديدات والتخويف.
2. التماس دعم المستويات الأعلى: اللجوء إلى المستويات الإدارية الأعلى طلباً للمساعدة أو الإقناع الآخرين بموافقة الإدارة العليا على طلب المرسل.
3. المبادلة: مقايضة خدمة مقابل أخرى.
4. الاندماج مع الآخرين: حث الآخرين على الإنضمام إليك بما لديهم من دعم.
5. الحصول على استحسان الآخرين: ترك انطباعات إيجابية في نفوس الآخرين من خلال القدرة على اجتذاب الآخرين ومصادقتهم.
6. الإقناع الفعلي: استخدام البراهين والحقائق المنطقية لإقناع الآخرين.
7. الحصول على قبول الآخرين بالإيحاء لهم بذلك: استخدام اللغة الرمزية والمشحونة بالعواطف لاستهداف ما لدى الآخرين من شعور بالولاء والعدالة.
8. استشارة الآخرين: التماس مشاركتهم في صنع وفي التخطيط.

---

[1] المرجع السابق، ص 86-87.

الفصل الثاني

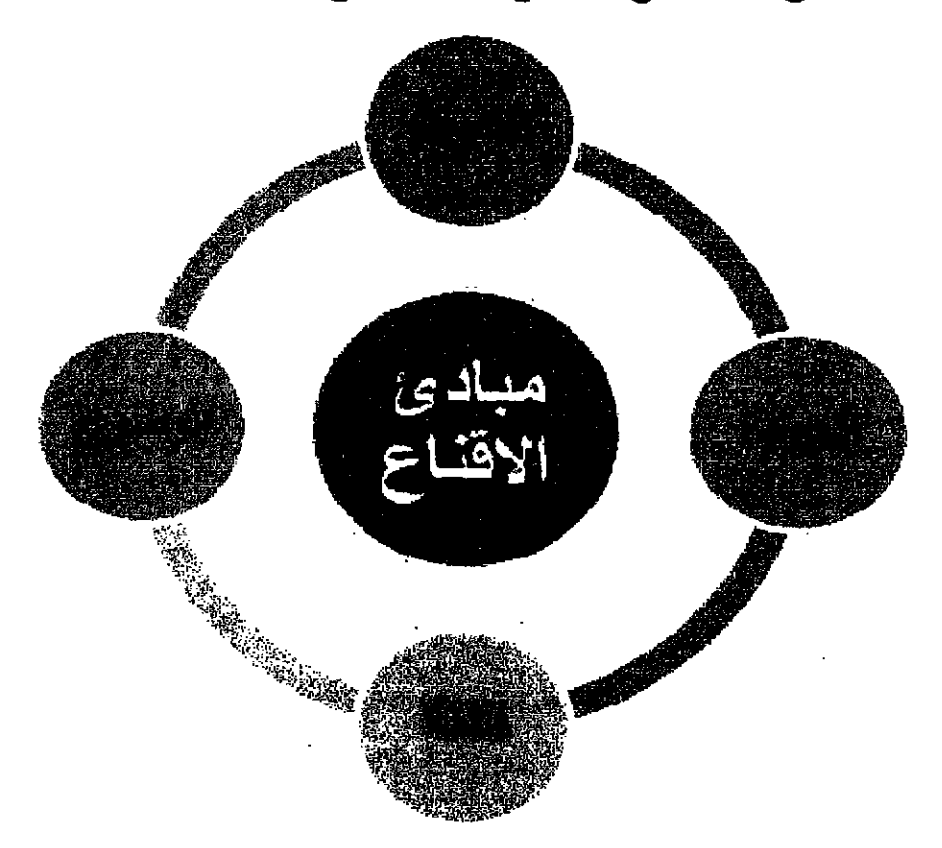
مبادئ الإقناع

الفصل الثاني

مبادئ الإقناع

لما كان الإقناع يقوم على الاتصال الهادف إلى مخاطبة عقل الجماهير في محاولة لإقناعها بفائدة مضمون الاتصال وبالتالي كسب تأييدها كنتيجة للتقبل والرضا، فإنه يمكننا إعادة صياغة مبادئ الإقناع التي يستهدي ويسترشد بها العاملون في كافة المجالات الاتصالية لإقناع جمهورهم الذي يتعاملون وذلك على النحو التالي :

1. **مبدأ المعرفة:** أي الجماهير تأثير تطبيق على مصالحها.
2. **مبدأ الحركة:** حيث أن قبول الاقتراح مرهون بمعرفة الجماهير لكيفية تطبيقه.
3. **مبدأ الثقة:** أي أن يصدر الاقتراح عن شخص أو منظمة ذات سمعة طيبة.
4. **مبدأ الوضوح:** أن يُصاغ الاقتراح بشكل واضح دون غموض.



أهمية الإقناع في الحياة:

من الصعوبة أن يتقدم ويتطور مجتمع لا يملك القناعة الكافية بضرورة الأخذ بوسائل الحضارة المتقدمة من تكنولوجيا صناعية وزراعية وتقنية اقتصادية ومهنية وغيرها...؛ ومن هنا نلمح ضرورة الإقناع، ونشعر بأهميته في أمور الحياة المتعددة. كما أن الإقناع في أمر ما ليس من الضروري أن يكون بصورة مباشرة وموجهة لكل شخص بعينه، لأن ذلك قد يصعب تحقيقه دائماً... ولأن التأثر والتأثير الجماعي يشكل نوعاً من الإقناع ويؤدي إلى التقليد.

وقد قامت الباحثة الاجتماعية كاثلين ريدون بدراسة حول الإقناع وأهميته، فأشارت إلى حقيقة اجتماعية، وهي أن الناس يعتمدون على بعضهم، ويتصرفون بالكيفية التي تحقق التوافق بينهم، فكل منهم عليه أن يجد الأساليب التي تجعل سلوكه المحقق لأهدافه مقبولاً من الآخرين، ذلك لأن أنماط الحياة تؤكد على أن الناس كائنات اجتماعية، فهم في حاجة إلى أن يكونوا في صحبة الآخرين، وأن يكونوا مقبولين منهم وهذه الحاجة التي يشعرون بها لا يمكن تحقيقها إذا جاء سلوكهم متعارضاً مع أهداف الآخرين، ويأتي الإقناع كأسلوب يحاول به الناس أن يغيروا سلوك الآخرين.

فلكي تقنع مزارعين بسطاء باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الزراعة لابد أن يشاهدوا النتائج أولاً، ولذلك يجب أن يستخدم هذه التكنولوجيا الميسورون وبعد ذلك يقتنع باقي الأفراد، ويمكن أن تتكرر العملية ذاتها بالنسبة للحاسب الآلي لتطوير الإدارة في المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة، فالكثير من أصحابها وممن يقومون عليها ليست لديهم القناعة الكافية بالدور الكبير الذي يقوم به الحاسب الآلي، ومهما شرح لهم وجرت معهم محاولات للإقناع بجدوى ذلك فمن غير الممكن التسليم بنجاح هذا الأمر، ولكن تطبيق ذلك في المؤسسةٍ ما مشابهة لتلك ومشاهدة النجاح الباهر والأداء الكبير لهذا الحاسوب، عندئذٍ ستكون تلك عملية إقناعية جيدة،

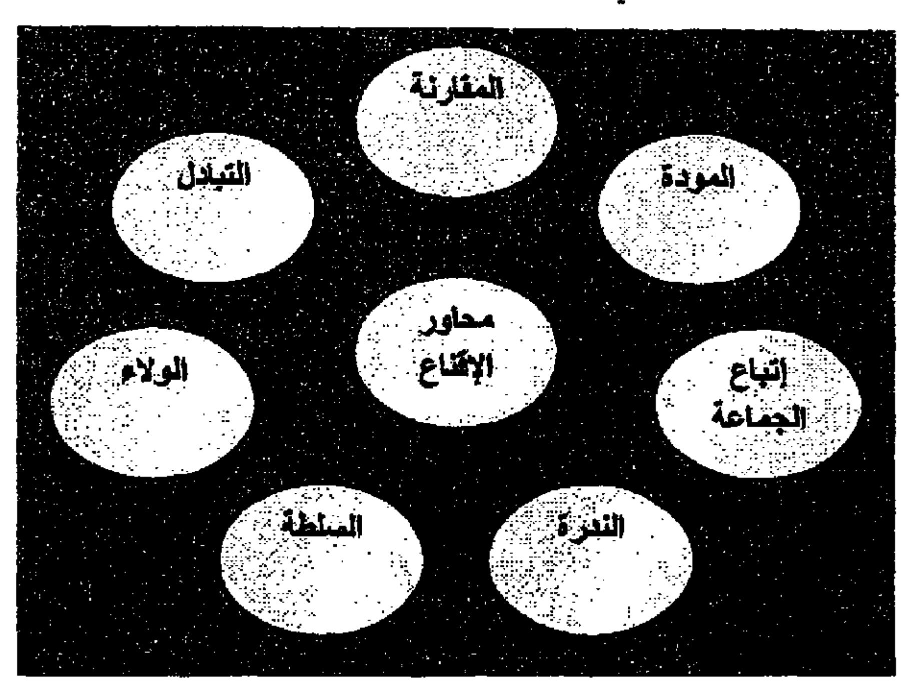
وهي بالطبع ليست مباشرة، فكل صاحب مؤسسة سيحاول الحصول على ذلك الحاسوب واستخدامه في إدارة أعماله، الأمر نفسه سوف يتكرر مع باقي المؤسسات بسبب عامل التأثر والتأثير.

إن أهمية الإقناع لا تقف عند هذا الحد بل إن الأمر يتعدى ذلك مجال التعليم والتربية، فالتعليم بعضه يقوم على التجارب والأرقام والأفكار والملاحظة، ولكل منها نتائج يجب أن تكون صحيحة وإلاَّ أصبحت الرسالة التعليمية المقدمة غير مقنعة، فالعلوم الرياضية كالهندسة والجبر ونحوهما تقوم أساساً على مبدأ الإقناع والبرهان، وكل ذلك يدل على أهميته في مجال التعليم وكذلك التربية، فالطفل لا يمكن أن يقتنع بخطر النار والمياه الساخنة إلاَّ إذا شعر بها بنفسه، ولا يمكن أن يقتنع بأن الكذب غير محبوب وخلق سيئ إلاَّ إذا شعر بنتائجه الوخيمة، والمراهق أيضاً لا يمكنه أن يدرك أضرار التدخين إلاَّ بالمشاهدة، والأمر ينجرّ على سائر المجالات الأخرى التي يدخل فيها الإقناع كالدين بشكل رئيسي والإدارة، والعلاج النفسي، وأصبحت عمليات التطبيق في جميع المجالات تأخذ دوراً أكبر من أجل الإقناع حتى أن الأبحاث العلمية تتناول مشكلات يتفق الجميع على أهميتها ومقتنعون على ضرورة مواجهتها كانتشار المستشفيات العقلية وعيادات مكافحة التدخين، وتوفير المعاهد المتخصصة لتدريب العاملين والموظفين لإيجاد الكفاءات اللازمة لتطوير العمل وتحسين أداءه، وأيضاً الأمور الخاصة كالعائلية، فمثلاً عندما يتقدم شاب لخطبة فتاة ما، فمن الضروري وجود الاقتناع بين الطرفين وإلاَّ انتهى الزواج بالفشل في غالب الأحيان.

إذن نخلص مما سبق إلى أن توفر عنصر الإقناع والاقتناع من الأهمية بمكان في جميع أمور الحياة المختلفة سواءً المتعلقة بالفرد أو المجتمع إن عمليات الإقناع بين الناس تحتاج لمزيد من الدراسة والبحث المستفيض، وتحتاج إلى تقديمها بأسلوب علمي أكاديمي، فيستفيد منها أصحاب الفكر وحملة مشاعل المعرفة والدعاة المخلصون.

محركات الإقناع:

اتفق عدد من علماء النفس الباحثين في مجال الإقناع والتأثير على أن هناك سبعة محركات أساسية تولد لدينا الإستجابة. فمن خلال الملاحظة والبحث وجد أن محترفي الإقناع يحسنون إستخدام هذه المحركات لدفع الآخرين نحو الإستجابات المرغوبة, وهذه المحركات هي:



1. المقارنة: يوضع للكثير من الأمور في الحياة معيار محدد واضح، ولكن هنالك أمور أخرى لا يوجد لها معيار محدد وإنما تقاس نسبياً وليس بشكل مطلق، فعندما نرغب بشراء شئ معين نحتكم لمعايير محددة، ولكن هذه المعايير ليست دائماً محددة، عندها لا بدّ اللجوء إلى عملية مقارنتها مع شئ آخر، أو بمنتج آخر. ومثال ذلك عندما يقوم سماسرة العقار بعرض منزل حالته سيئة يتذمر العميل منه، ثم يقومون بعرض منزل آخر أفضل حالاً من السابق، بعد أن يكون العميل قد اتخذ العقار الأول معياراً، ثم يعرضون عليه منزلاً ثالث فيراه العميل رائع وسيقبل على شراءه، رغم أنه ليس بالمنزل المثالي وفيه عيوب، ولكنه قارنه بالمنزل الأول.

2. التبادل (الرد الجميل): ونعني به مقابلة سلوكيات الآخرين بمثلها ايجابياً، فكثيراً ما نشعر بضرورة القيام باستجابة ما كرد فعل على سلوك قدمه شخص آخر. إن محرك التبادل له تأثير قوي، ففي إحدى التجارب التي أجريت لدراسة ردود الافعال والاستجابات، تم اختيار شخصين ليقوما ببيع أحد المنتجات لزملائهم في مكان العمل، أحدهم قام بالتودد لزملائه من أجل اقناعهم بشراء منتجه وكان لطيفاً معهم، في حين كان الآخر عدوانياً ويسئ معاملة زملائه، ثم قام الشخص العدواني بشراء زجاجات من العصير ووزعها على زملائه، وبعد فترة تم عرض المنتج مرة أخرى، فلاحظ بأن زملائه اشتروا منه بالرغم من أنّ مشاعرهم تجاهه سلبية، ولكن إقدامهم على الشراء منه يدل على فعالية محرك التبادل.

وكذلك الشركات المتخصصة في الترويج والاعلان, تستطيع أن تزيد مبيعات منتجاتها؛ بأن تقدم عينات مجانية وهدايا، ثم تكثف من حملاتها الاعلانيه فيقدم الناس على الشراء. ويذكر أن أحد العاملين في متجر للأجبان استطاع بيع (1000) رطل من الجبن خلال يوم واحد، وقد استطاع أن يفعل ذلك بإتباعه لطريقة توزيع العينات المجانية. ومن هنا يمكن أن يزيد تأثير الأشخاص الذين لا نقبلهم إذا استخدموا هذا المحرك بشكل جيد, كأن يقدموا لنا شيئا بسيطا فنشعر بضرورة الاستجابة والرد.

3. الولاء: ويقصد به اللجوء إلى أسلوب المكافأة بالانتماء من أجل الإقناع، ومثال ذلك؛ أنه تم إقناع مجموعة من الأشخاص بالتبرع لصالح جمعية خاصة بعلاج السرطان، من خلال إعطاء كل واحد منهم دبوساً يعلق على الصدر يحمل شعار الجمعية، وبعد فترة وجيزة قاموا باقناع هؤلاء الاشخاص الذين لبسوا الدبوس بالتبرع، فاستطاعوا إقناع ضعف عدد المجموعة، ولوحظ بأن إقناع المجموعة الثانية كان سهلاً لأنهم يشعرون بالولاء والانتماء أكثر من المجموعة الاولى.

4. السلطة: غالباً ما نجد أن من بيدهم السلطة تكون قراراتهم مستجابة ومقنعة إلى حد ما، ووجود السلطة بأيديهم كشرطي المرور يفرض علينا احترامه، والاستجابة لقراراته.

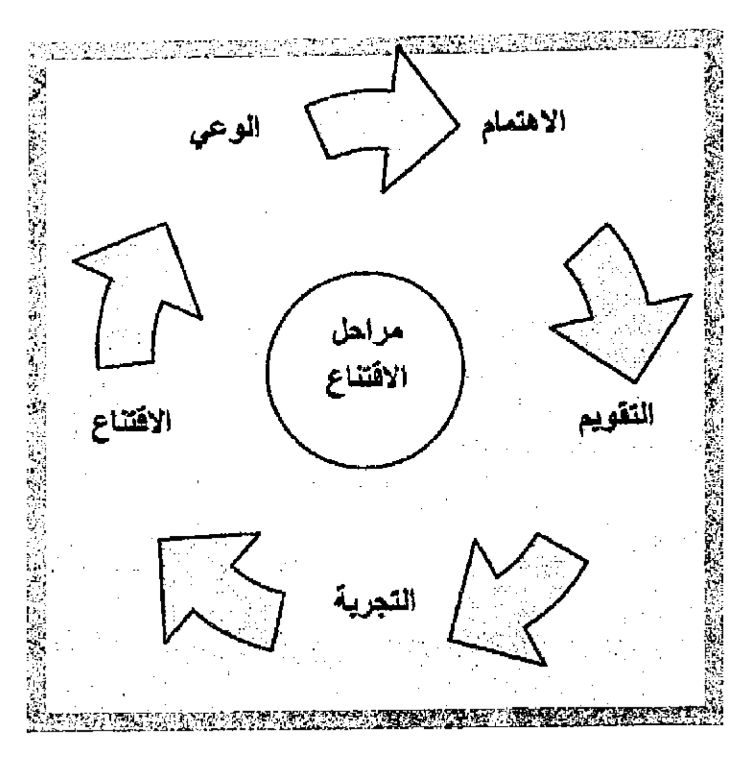
5. الندرة: ونعني بها أن الإنسان بطبيعته يقدر ويثمن كل ما هو نادر لذلك يكثرون الإقبال عليه، ومن أمثلة تأثير مبدأ الندرة على الاقناع؛ المزادات التي تقام من أجل بيع اللوحات الفنية والتحف ومقتنيات المشاهير، ومن الطريف هنا أن نذكر بأن ولاعات جون كينيدي التي لا تتجاوز (400) دولار، وصلت قيمتها (585) ألف دولار في أحد المزادات.

6. إتباع الجماعة: من الطبيعي أن الانسان غالباً ما يميل للموافقة على الاشياء أو الآراء المألوفة، انطلاقاً من المثل الشعبي الذي يقول (الموت مع الجماعة رحمة)، ومثال ذلك حملات التبرعات الخيرية التي تعرض على التلفاز فيهب الناس لذلك ويتدافعون، حتى لا يخرجون عن رأي الجماعة.

7. المودة (العلاقة الخفية): ونعني بذلك قبول الافكار التي تطرح من قبل شخص صديق لنا تربطنا به علاقة حب وصداقة، وهذا ما يلجأ اليه أصحاب الدعايات الانتخابية عندما يناقشون بياناتهم الإنتخابية، فكل من يحبهم يتقبل أرائه ويقتنع به لأنه يحبه، حتى لو كان ما يقوله خاطئاً.

مراحل الاقتناع:

يمر الإنسان بخمس مراحل قبل أن يقتنع بما يعرض عليه، سواءً كانت فكرة أو منتج، على افتراض أنه شخص سوي وراشد، وهذه المراحل هي:



1. **الوعي:** عندما يعي الإنسان رسالة معينة سواء كانت سمعية أو بصرية أو حسية؛ كرؤية إعلان أو قراءة خبر أو حضور برنامج تدريبي، فإنه يكون قد انتقل من عدم الوعي بالشئ إلى الوعي به، فيدفعه ذلك إلى المرحلة الثانية.

2. **الاهتمام:** يهتم الإنسان بالأفكار الجديدة التي أصبح يعيها، ويبدأ بالبحث عن التفاصيل حول تلك الفكرة أو المنتج، فيبدأ لديه الفضول وجمع المعلومات.

3. **التقويم:** يتم فيها تقويم الأفكار أو المنتجات التي جذبت تفكيره، ويبدأ بوضع معايير موجودة في ذهنه، مثل: مدى ملائمة السعرأو الحاجة للمنتج، وقد يستشير عدة أشخاص في عملية التقويم، ثم ينتقل إلى المرحلة الرابعة وهي التجربة.

4. **التجربة:** يقوم الشخص بتجريب المنتج أو الفكرة، ويختبر مدى جودته وملائمته لاحتياجاته، وذلك بتجربته عن طريق العينات أو العمل بالفكرة. ليصل بعدها إلى المرحلة الأخيرة وهي الاقتناع.

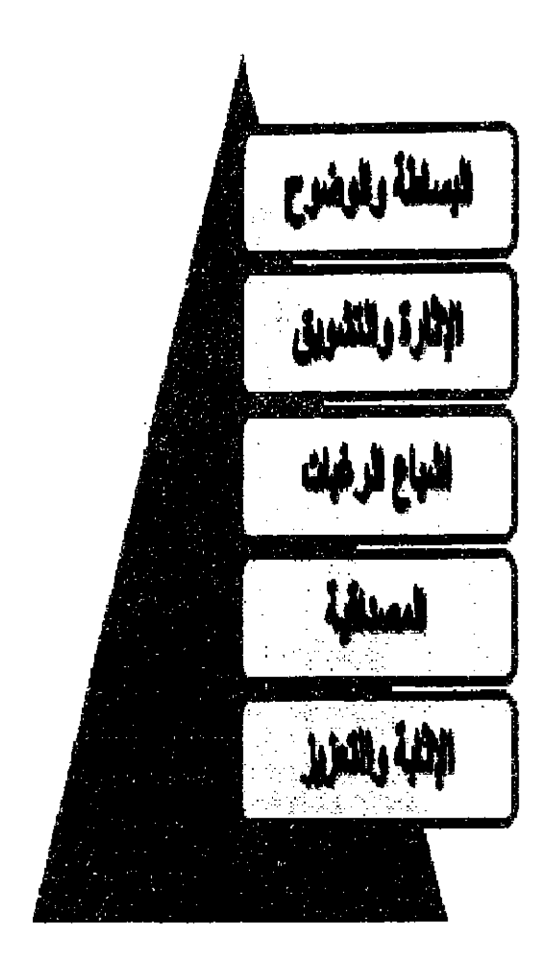
5. **الاقتناع:** يصل الشخص إلى هذه المرحلة إذا نجحت الفكرة أو المنتج الذي قام بتجربته، ويعبر عن اقتناعه بشراء المنتج أو العمل بالفكرة، أو الدفاع عنها.

نجاح عملية الإقناع:

من أجل سير عملية الإقناع بصورة سلسة وحتى لا تضيع الجهود سدى لا بدّ من مُراعاة بعض العوامل في عملية الإقناع التي نريد إيصالها إلى الجمهور فيتقبل مضمونها ويتبنّاه، وهذه العوامل هي:

1. **البساطة والوضوح:** يجب أن تكون العملية بسيطة وواضحة مضمونها وكذلك في لغتها ويجب أن تكون مترابطة متسلسلة ومنطقية ولغتها تتناسب مع احتياجات الموقف نفسه وتكون كذلك كاملة مختصرة صحيحة ومفهومة.
2. **الإثارة والتشويق:** لابدّ أن يكون في عملية الإقناع نوع من التشويق وإثارة الانتباه والاهتمام مما يحفز المتلقي على التعاون، كما يجب أن لا تتضمن أو تُشعر بأي طريقة تجريح أو لبس أو تعالي على المتلقي.
3. **إشباع الرغبات والحاجات:** لدى المتلقي حاجات كثيرة مما يجب معه معرفة تلك الرغبات والحاجات التي تنسجم مع مضمون الرسالة للعمل على إشباعها ما أمكن وغالباً ما تعمد الرسائل إلى إثارة حاجة حب الاستطلاع وأحياناً الحاجة إلى الأمان وهكذا.
4. **المصداقية في المضمون وفي المصدر نفسه:** وهذا يتطلب منا توخي الصدق في المعلومات والدقة والوضوح. كما أن المصدر إذا كان يحظى بالقبول لدى المتلقي فإنه يكون باعثاً على الثقة ومن ثم الارتياح والاقتناع بما يقول يرسل.
5. **الإثابة والتعزيز:** ففي كافة أشكال الاتصال وعند البحث عن عنصر الإقناع لا بد من ممارسة هذا المبدأ لنجاح الاتصال بشكل عام. ويكون ذلك أحياناً بمساعدة

المتلقي على الرد على الرسالة وإشعاره بالاهتمام بها وغيرها من الأساليب المناسبة.



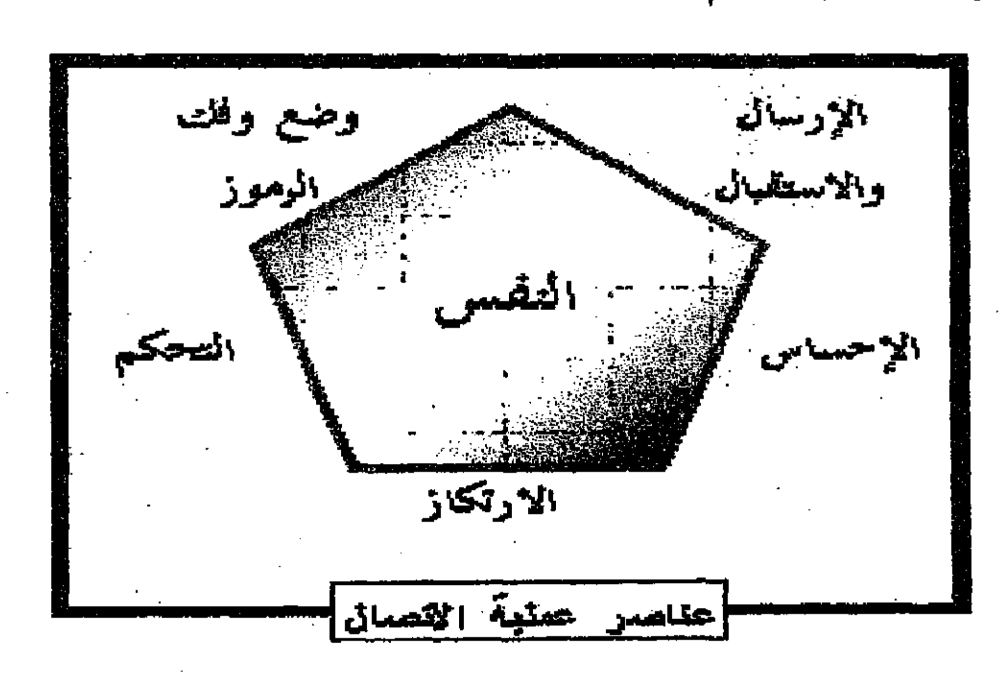
عناصر العملية الإقناعية:

لا بد لأي عملية مهما كانت طبيعتها وأياً كان مجالها أن تحتوي على عناصر تضع حدوداً واقعية لهذه العملية، والعملية الإقناعية تعتبر إحدى أهم العمليات التي تحتاج هذه العناصر، وذلك للطبيعة الخاصة التي تحتويها، ولدخولها في جميع مجالات الحياة دون استثناء، ومن خلال الفقرات القادمة نستعرض هذه العناصر، ولكن في البداية ولكون عملية الإقناع تعتبر في الأساس عملية اتصال فسوف نقوم بشرح مبسط لعملية الاتصال حتى نتمكن من تقديم توضيح أكثر شمولاً لعناصر العملية الإقناعية.

عملية الاتصال:

إن أي تفاعل بين أي شخصين أو جهتين مختلفتين يعتبر بالدرجة الأولى اتصالاً، وهذا الاتصال يتم من أجل إيصال المعلومات، تغيير المواقف والأساليب، أو تحريك الأطراف الأخرى لتلبية حاجة ما أو تنفيذ أمر معين، وهناك العديد من التقسيمات التي تحتويها عملية الاتصال، ولكن وبشكل مختصر وعام يمكن القول أنها تتكون من العناصر التالية التي تركز على النفس والتي يبينها الشكل اللاحق:

- **الإرسال والاستقبال:** الفهم، الإدراك، والوعي.
- **وضع وفك الرموز:** التفكير، والتحليل.
- **الإحساس:** المشاعر، والعواطف.
- **التحكم:** الإرادة، اتخاذ القرارات.
- **جهاز الارتكاز:** الجسم.

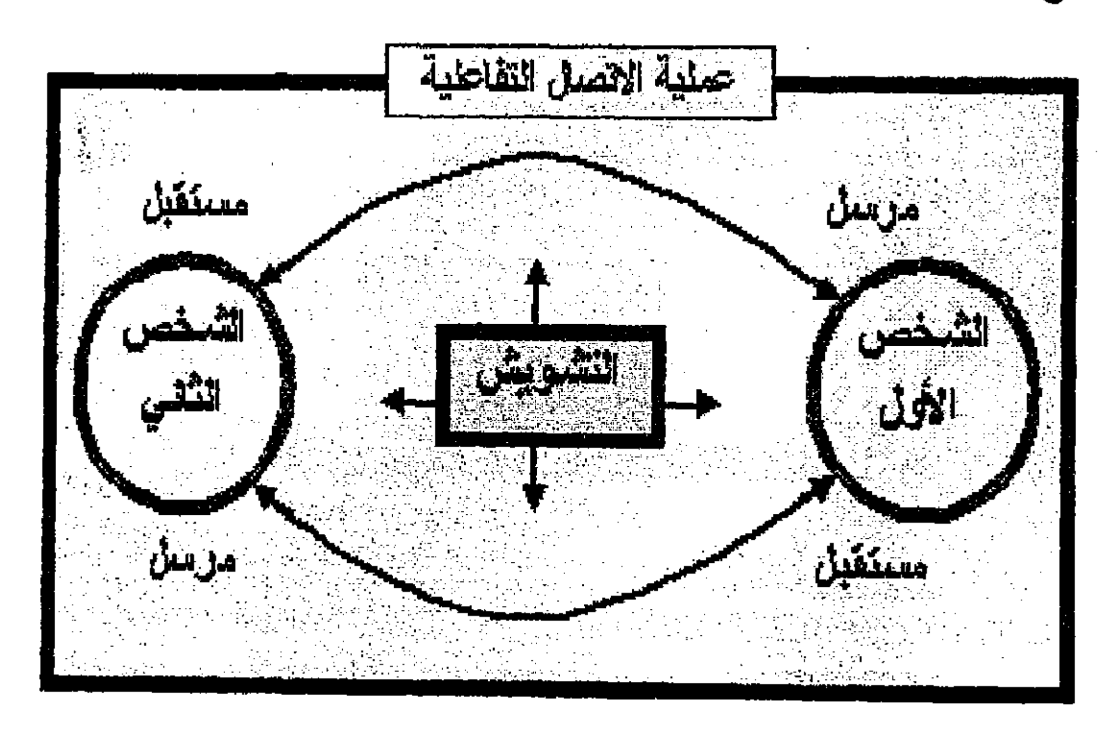


عناصر عملية الاتصال

وباعتبار الاتصال عملية إنسانية بحتة تعتمد على النفس البشرية فكذلك جميع مكونات هذه العملية تتم من خلال العناصر المادية للجسد البشري، والتي تتفاعل مع

هذه النفس فيتم الإرسال عبر الكلمات، العيون، والحركات. ويتم الاستقبال عبر السمع، النظر، والإحساس. ويتم تحليل هذه العوامل عبر المفاهيم والأفكار وتحليل المعاني الماورائية في عملية الإرسال، وبالتالي التحكم فيه حسب القرارات التي تتوافق مع المشاعر والعواطف، مرتكزة جميعاً كما قلنا على العوامل المادية في الجسد ومعتمدة على الروح في إضفاء الراحة والطمأنينة للقرارات المتخذة.

كما أن عملية الاتصال يمكن أن تكون وبشكل أساسي عملية تفاعلية؛ فالمرسل يصبح مستقبلاً، والمستقبل يصبح مرسلاً، وبالتالي تنشأ تفاعلات أكثر تعقيداً لهذه العملية مما يجعل خطواتها تحتاج إلى درجة أكبر من اليقظة والانتباه حتى يتم تجنب دخول أي عمليات تشويش، سواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة، والشكل التالي يوضح عملية الاتصال حسب هذا الأسلوب:

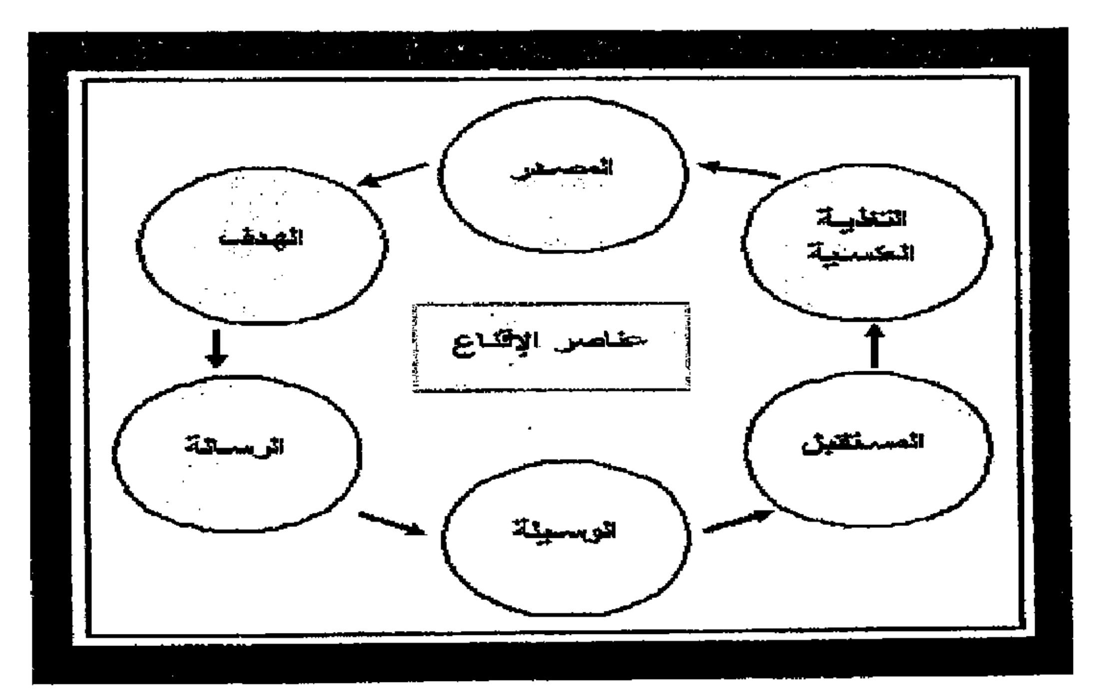


وهكذا فإن على الشخص الذي يرغب بإقناع الآخرين بأفكاره إعداد نفسه للرسائل المرتدة التي يمكن أن تصل إليه من الأشخاص الذين يتفاعل معهم حتى يتمكن من

تحليلها بشكل أفضل، وبالتالي حصوله على درجة أعلى من الوضوح لأفكاره، وإقناع الآخرين بصورة أقرب إلى الكمال من خلال تلبية متطلباتهم وخصوصا المعنوية منها.

عناصر الإقناع:

كما مر معنا من أن عملية الإقناع هي إحدى عمليات الاتصال التي تتم بين أفراد المجتمع، فإن عناصر هذه العملية لابدّ أن تكون امتدادا لعناصر عملية الاتصال، ومع الخصوصية التي تحتلها عملية الإقناع فيمكن القول أنها تتكون من العناصر التالية:



أولاً: المصدر:

وهو ذلك الطرف الأساسي الذي تبدأ به عملية الاتصال بنقل هذه الرسالة إلى الطرف الآخر (المستقبل)، وقد كانت هذه الأهمية معروفة منذ القدم، فقد جاء في بعض كتابات أرسطو قوله: (إن الإقناع يتحقق من خلال شخصية المتكلم إذا أقنعنا كلامه بأنه صادق، فنحن نصدق بعض الناس أكثر من البعض الآخر...، **ومن هنا وضعت قواعد للمصدر لنجاح عملية الإقناع ومنها:**

1. **الثقة:** إن كسب ثقة الناس يحتاج إلى أمور:

- أن يظهر المصدر الاهتمام بمصالح المستقبلين (الطرف الآخر) ولا يقتصر اهتمامه على مصالحه، وعليه أن يهتم فعلاً بمصالحهم ليس بالقول فقط، لأنه إذا ظهر فيما بعد ما يخالف ذلك لشخصه فإن عمليات الإقناع عندئذٍ تصبح عقيمة وغير مجدية.
- اختيار الوقت المناسب لكسب ثقة الناس، فتقديم الرسالة في وقت غير مناسب لا يفي بالغرض المطلوب.
- القصد في الوعود حيث أن له دور في كسب الثقة من الناس، لأن كثرة الوعود تؤدي إلى عجز الطرف الأول عن تحقيقها، لأنه إذا اقتصد فيها أمكنه تنفيذها وفي الوقت نفسه تمكن من كسب ثقة الطرف الثاني.

2. **المصداقية:** تضفي المصداقية على المصدر مزيداً من الاحترام والتقدير، والعكس بالعكس يؤدي إلى الاحتقار وعدم التقبل منه أو الاستماع إلى ما يمليه من أفكار وتوجيهات وآراء أما في مجال العلاقات الشخصية؛ فمن غير الممكن أن يستمر الطرف الأول في كذبه لأن حبل الكذب قصير، وإذا ما انكشف ذات مرة فلن يوثق به ولن يقتنع بكلامه أحد على الإطلاق.

وقد أثبت الأبحاث أن مقومات الصدق هي:

الثقة + المعرفة = الصدق.

فالأشخاص البارعون في إقناع الآخرين يبذلون قصارى جهدهم لكي يكونوا في موقف حيادي وصادق.

كذلك من الوسائل التي تجعل المرء ينال ثقة الآخرين عندما يحاول إقناعهم بما يريد، أن يكون حديثه بعيداً عن أهوائه الشخصية. فعندما تدرك أن الشخص الذي

يتحدث إليك لا يرغب في أن يحقق هدفاً معيناً من خلال إقناع الآخرين بما يريد، فسينال بذلك ثقة الآخرين ويكون حقاً صادقاً في حديثه.

المعرفة: إن المعرفة هي الدعامة الأساسية الثانية لصدق القول، فقد ذكرنا الدعامة الأولى وهي الثقة.

إذن توجد ثلاث مستويات رئيسية للصدق:

1. ينبغي أن تكون موضع ثقة المستمع وهذا يتضمن أن تكون صادقاً وتعرض قضاياك ببراعة فائقة وتتحدث بأسلوب مبدع ومتميز.
2. ينبغي أن تكون أفكارك صادقة، فإذا كانت الاقتراحات التي تقدمها مثيرة للجدل أو الخلاف فينبغي أن تؤيد ذلك بعرض بعض الأدلة الصحيحة.
3. ينبغي أن تتوخى صدق الهيئة تمثلها.

وأخيراً ينبغي عليك أن تطبق المستويات الثلاثة للصدق وذلك لكي تنجح في إقناع الآخرين بما تريد.

3. **القدرة على استخدام أساليب الإقناع المختلفة باختلاف المجالات المستخدمة فيها:** فالمذيع والخطيب والمروّج لسلعته والمعلم والسياسي والمحقق يجب عليهم امتلاك مهارات الاتصال كالقدرة على الكلام والكتابة، والقدرة على الاستماع والتفكير المنطقي واستخدام الإشارات والتلميحات بالوجه واليدين والعنين، والمهارة في تتبع مكان الاستجابة عند المتلقين.
4. **مستوى المعرفة الدراية بما يدعو إليه وبما الإقناع والتأثير به:** فإذا كان المصدر غير ملمٍّ بموضوعه وليست لديه المعلومات الكافية، فإن هذا يفقد عملية الإقناع فعاليتها، وكذلك من غير المتصور بأن شخصاً يحاول إقناع آخر وهو يفتقر إلى بعض المعلومات سواء الأساسية أو الثانوية لأداء غرضه.

5. إدراك العوامل النفسية: أن يملك المصدر إدراكاً للعوامل النفسية ومعرفةً بها كالاتجاه النفسي (الودّي) من قِبل المستقبل نحو المصدر، أيضاً المناسبة والتوافق النفسي بين الموضوع والمستقبل وعدم التصادم أو التنافر بينهما.

6. **أن يكون المصدر عاملاً بما يدعو إليه من معتقدات وأفكار وآراء:** ومقتنعاً ولو ببعض الشيء يدعو إليه، وذلك لأن فاقد الشيء لا يعطيه. فالسياسي الذي يدعو إلى السياحة داخل البلد وإنماء الاقتصاد المحلي ويشرح يوضح الآثار الطيبة لمثل هذا العمل على الانتعاش الاقتصادي للبلد وهو في الوقت نفسه لا يقضي إجازته إلاّ في أوروبا في ربوع الريف الإنجليزي وبين شلالات سويسرا وعلى نهر السين فمن غير الممكن أن يقنع الناس (المستقبل) بكلامه مهما أكده.

ثانياً: الهدف:

هو الذي لأجله قامت عملية الإقناع وتحركت فعاليتها، ومن الضروري أن يكون هناك هدفٌ يستحق القيام بالإقناع لأجله، فالهدف هو الثمرة التي تُرجى من ورائه، فلا بد أن تكون ثمرة مشجعة تستحق الاستمرار، وحدوث الاقتناع يعني أن هناك هدفاً، وبغض النظر عن نوعيته شريفاً نزيهاً أو عكس ذلك، فهو يخضع لنية المصدر ونوع موضوع الرسالة التي قام ببثها فالهدف قد يكون في تغيير المعتقدات أو توجيه الآراء أو تحويل الأفكار من أجل الثورة والخروج على السلطة. وقد يكون آنياً عند حدوث عملية الإقناع كما يحدث بين البائع والمشتري أو المربي والطفل، وهذا إنما يرجع إلى موضوع الرسالة الموجهة.

ثالثاً: الرسالة:

هي ذلك الموضوع أو فحوى القضية ومن ثم هي كذلك لب الحديث الذي يراد الإقناع به، بل إنها الشيء الأساسي والمهم في عملية الإقناع ولها قواعد يجب الالتزام

بها ومراعاتها لنجاح عمليات الإقناع والاستمالة، مر معنا بعضها ونذكر ما يلي لزيادة التفسير:

1. **الوضوح فيها والبعد عن الغموض والألغاز:** لأن ذلك مما يعيق المستقبل عن فهمها والتأثر بها. إن كون العبارات تحتمل أكثر من معنى يشوش على المتلقي وصول الرسالة أو قد تصله بصورة متأرجحة بين عدة معان وشكوك وقد يكون لغز الموضوع أحد الصور المتشكلة في ذهن المتلقي.

2. **الشرح:** أن تكون البيانات المدونة في الرسالة في متناول المستقبل وحاجاته، وأن تتلائم مع أهدافه وتصوراته في الوقت المناسب، لأن ذلك أدعى لاستقبال لهذه الرسالة.

3. **أن تحتوي الرسالة على الجانب الإيجابي والمؤيد:** والذي يوافق اتجاه الجمهور وبخاصة في حالة الرغبة في التأثير السريع على الجمهور المتلقي للرسالة الإعلامية.

4. **أن تحتوي الرسالة على الأدلة والبراهين والحجج القوية:** حيث أنها تضيف إلى الموضوع ثقلاً ورجوحاً، أيضاً من المفيد في وصول الرسالة إلى المستقبل أن تحتوي على بعض الأمثلة لتقريب الحقائق إلى ذهن المستقبل.

5. **الابتعاد عن المواجهة بالمجادلة:** إن اعتراض أفكار وآراء المستقبل مباشرة بالحجة منفِّر، وغالباً ما تكون المجادلات الخصامية مشاحنات أو محاجّات يحتدّ فيها المزاج والعناد ويتشكل معها موقف صلب ومقاومة لا تجدي معها عمليات الإقناع أياً كانت.

6. **أن يكون الموضوع مرتباً ترتيباً منطقياً:** بحيث يصل المستقبل من الجمهور إلى استنتاجاته والتي هي في حقيقتها الغاية التي ترمي إليها عملية الإقناع، هذا الأمر مناسب جداً في حالة الجمهور قليلي الحظ من التعليم.

7. **استخدام العبارات المناسبة:** أحياناً تحتاج الرسالة عند عرض الموضوع وبيان حقائقه إلى استخدام عبارات الترغيب والعاطفة أو التحذير.

رابعاً: الوسيلة:

قد يستخدم القائم بالعملية الإقناعية إحدى وسائل الاتصال التي تزيد من فعالية الإقناع، وكما أنَّ نجاح الإقناع وحصول التغيير في سلوك المتلقي وأفكاره ومعتقداته يعتمد على مضمون الرسالة وصياغتها، وعلى توفر المهارات الإدراكية والنقدية والإبداعية في الرسالة والمرسل، ومدى تلبية مضمون الرسالة لحاجات المتلقي ورغباته وتتبع ظروفه النفسية والطبيعية ومراعاتها، فكذلك الوسيلة المستخدمة في نقل مضمون الرسالة لها أهمية كبيرة في التمكين من إقناع الطرف المتلقي وتغيير سلوكه والتأثير عليه.

وتختلف درجة الاقتناع ومدى التأثير عند المتلقين بمدى اهتمامهم بوسائل الاتصال ومدة تعرضهم لها، وبحسب نوع الوسيلة المستخدمة في ذلك، فمن الوسائل ما يعتمد على حاسة البصر فقط كالصحيفة والكتاب أو السمع فقط كالإذاعة والمحاضرة والخطبة، ومنها ما يعتمد على حاستي السمع والبصر معاً كالتلفزيون والمهرجانات، والسيطرة على حاستين معاً أقوى في التأثير، كما أنَّ حركة الصورة يعتبر عاملاً في إثارة المتلقي وجذب انتباهه، وبالتالي التأثير على سلوكه وتلبية حاجاته وانفعالاته الداخلية، الأمر الذي يحقق الإقناع بشكل أكبر من الوسائل التي تقتصر على حاسة واحدة كالكتاب والراديو.

وقد يغيب عنصر الوسيلة عن بقية العناصر في حالة الإقناع الشفهي والذي يتم عبر الاتصال الموجهي فالحوار يتم بين شخصين متقابلين كل منهما موجه للآخر، وهنا يصبح التفاعل في أعلى درجاته، وتأثير المرسل على المستقبل أقوى والإقناع أيسر، وسبب قوة الإقناع هي أن الاتصال المواجهي يتم بشكل عفوي وغير مقصود،

وتجري العملية خلاله بسلاسة ومرونة عند مقاومة المستقبل وتفاعله مع مضمون الرسالة ومصدرها المواجه له.

خامساً: المستقبل:

وهو الطرف الآخر والمتلقي للرسالة والمتأثر بعمليات الإقناع فيها، فقد يكون الضحية حينما تكون الرسالة غير نزيهة، وقد يكون المستفيد عندما تكون الرسالة نظيفة وشريفة، والمستقبل قد يكون فرداً أو جمهوراً، **ولتحري نجاح عمليات الإقناع كان من المهم الأخذ بالقواعد المرسومة لعنصر المستقبل ومنها:**

1. **الفروق المادية بين المستقبلين:** إن من الضروري مراعاة هذه الفروق. فالأطفال قد يتأثرون بالترغيب أو الترهيب أكثر من غيرهم، والنساء يختلفن عن الرجال في درجة تأثرهن وطريقة إقناعهن وذكائهن، وكذلك الشباب هم الآخرون يختلفون أيضاً عن أولئك في القدرة على الإنصات والتحليل ورغبة الاستمرار في الاستماع وردود الفعل وفي طريق التكوين.
2. **الثقافة والتعليم:** حيث يساعدان المتلقي على الطريقة الجيدة في تنظيم المعلومات والأفكار، وكذلك التجارب السابقة، والتصرفات السلوكية وردود الفعل للرسالة المقدمة إليه.
3. **الوضع النفسي:** لا شك أن الوضع النفسي لمتلقي الرسالة والمعلومة يحدد الاستعداد النسبي لتقبل الرسالة والاقتناع بها أو عدم الاقتناع.
4. **الانفتاح الذهني وسعة الخيال:** فالأول يساعد على تقبل الأفكار الجديدة والاقتناع بها، في حين أن الفكر المنغلق أو الجامد عكس ذلك لا يملك الاستعداد القوي للاقتناع وتقبل الأفكار والاستجابة للآراء والثقافات المستجدة.

5. **البيئة والمجتمع:** إذ أن لهما دور بارز في تكوين الشخصيات المستقلة في عدة جوانب، الجانب الثقافي والأخلاقي والمبادئ والتعامل وحتى طريقة التفكير، والذي يهمنا هو الحاجات التي تفرضها البيئة أو المجتمع وتشكل لدى المستقبلين اهتماماً واضحاً.

سادساً: التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة آخر عناصر الإقناع، وهي تعبر عن المعلومات المرتدة التي تصل على المصدر بعد مرور عملية الإقناع بمراحلها المختلفة، وهو ما يتواءم مع عملية الاتصال التفاعلية، وهنا فإن على من يقوم بالإقناع أن يستفيد أكبر استفادة من المعلومات الراجعة إليه في معرفة مدى استيعاب المستقبل للمعلومات التي أرادها، ومحاولة تصحيح أي خلل في إجراءاته وكلماته حتى يمكن في المستقبل تفادي هذه الاختلالات إن وجدت والارتقاء بمستوى العملية الإقناعية التي يقوم بها.

تبدل الآراء وعناصر التغلب عليها:

تعمل العمليات العقلية عند البشر بطريقة مشابهة إلى حد بعيد، ولكن ولتجنب احتشاد المعلومات والتنبيهات القادمة إلى الدماغ بشكل زائد يتعلّم الأشخاص اختيار المعلومات ومعالجتها بشكل مُختار.

وهذا يعني أن ليس كل ما يصل إلى الدماغ يتم استيعابه، وما يتم استيعابه يخضع للتقييم والحكم وفقاً للقدرات الإدراكية للشخص وحالته العاطفية ونوع جنسه، حيث تلعب كيفية إدراك الأشخاص للعالم الخارجي دوراً حيوياً في كيفية إقناعهم بالأفكار وبعملية الاتصال بشكل عام، ويتشكّل الإدراك والمفاهيم المُدْرَكة بواسطة تعليم أساسي يبدأ من الولادة ويشمل تطوير سلوك معين وافتراضات معينة ودوافع واهتمامات. وبالتالي تؤثر هذه المفاهيم على عملية الاتصال بشكل عام وعملية الإقناع بشكل خاص من خلال:

- **اختيار المعلومات:** بمعنى أن كل شخص يختار المعلومات الملائمة له.
- **تفسير الأوضاع والحالات:** إن الأشخاص الذين يستلمون المعلومات ذاتها يفسرونها بشكل مختلف واحدهم عن الآخر ووفقاً لتقييمهم وتقديرهم الشخصي.
- **وضع الافتراضات:** وقد تختلف هذه الافتراضات من شخص لآخر، كما أنه في بعض الحالات يعتقد بوجود رابط بين أحداث معينة مع عدم وجوده أو العكس.

كما أن الحالة النفسية والمشاعر العاطفية تلعبان دوراً مهمّاً في كيفية معالجتك للمعلومات وتوليد الأفكار، وهنا تأتي تأثيرات قصيرة الأمد وتأثيرات بعيدة الأمد. فعلى سبيل المثال قد يستغرقك التغلُّب على مؤثرات حالة نفسية مؤلمة أو غير سعيدة بعض الوقت، ويمكن لأي ملاحظة بريئة عشوائية عن تلك الحالة أو الظرف أن تُطلِق مشاعر تُؤثِّر في تجاوبك النفسي ربما بشكل يُفاجئ الآخرين الذين يعتبرون الملاحظة غير مؤذية على الإطلاق. أو يمكن لمديح غير متوقَّع أن يزيد من ثقتك بنفسك ويُؤثِّر في كل ما تقوله وتَسلُكَه طوال النهار. وأحياناً قد تختلف عملية التغير حسب نوع الجنس فبغض النظر عن قبولك أو رفضك لهذه الحقيقة فإن نوع جنس الشخص المُدْرِك يلعب دوراً في اتصاله مع الآخرين.

فمن المعروف أن بُنَى الدماغ تختلف عند الرجال عنها عند النساء وأن لهذا تأثير مباشر على كيفية اتصالهم أو اتصالهن بالآخرين والأخريات.

ولجعل عملية الإقناع أكثر فعالية يجب أن يكون الشخص تخاطبه أو تكتب إليه (إلى جانبك) أي معك في المبدأ لأنه في معظم الأحوال إذا لم يكن الشخص الآخر (معك) فهو إمّا حيادي أو ضدك، قد تظن انك في حالات كثيرة كل ما تفعله هو إعطاء الحقائق للآخرين، ولكن لجعل هؤلاء يصدقون ما تقوله يجب أن تأخذ في عين الاعتبار أولاً سبب اتصالك معهم، فبغض النظر عن موضوع الاتصال أنت تريد من الآخرين أن يهتموا بما تقوله وأن يفكّروا أنه يستحق الإنْصات أو

الاستماع أو القراءة. ولفعل هذا يجب أن تشير إليهم أنهم موضع تقدير عنك، وسوف يكون اتصالك أكثر فعالية إذا أشرت أنك تعتبر الآخرين أهم جزء في عملية الاتصال. **وبإمكانك إظهار ذلك كالتالي:**

- **لا تُنَاقِض الآخرين أبداً:** قد يحمل الآخرون آراء مختلفة عن آرائك وإذا اعترفت بقيمة آرائهم بدلاً من إبلاغهم أنهم على خطأ سيكون من المحتمل أكثر جعلهم يستمعون إلى آرائك ويُنصتون لها.
- **التكيّف مع الآراء والأفكار الأخرى:** إذا كنت متقبّلاً لأفكار الآخرين التي قد تختلف عن أفكارك يشعر هؤلاء بأن أفكارهم تستحق الكلام والاستماع. ومن خلال إظهارك لهم أنك فهمت ما هم مهتمين له واهتماماتهم فإنك تشير إلى أنك ترى الأمور من منظورهم أي من خلال وجهة نظرهم وكلما زاد تكيُّفك مع آراء الآخرين زاد وصول إشارتك بتقديرك لهم.
- **عدم تجاوز كلام الآخر أو مقاطعته:** عندما تريد إبراز نقطة ما قد تُجَرُّ إلى المقاطعة والتجاوز، ولكن إذا فعلت ذلك فإنك تعطي الانطباع بأنك لا تعتبر الشخص الآخر يستحق الاستماع، وإذا بذلت جهداً لمعاملة الآخرين بطريقة تشير إلى أنك تظن أن آرائهم مهمة وسيشعرون بتقديرك لهم ويزيد احتمال تقديرهم لك.

وإذا كان بإمكانك جعل الآخرين يظنون انك على تقارب معك عندها يميلون طبيعياً إلى حبك والإعجاب بك، **ويمكن تحقيق هذا عملياً كالتالي:**

- تشجيع الآخرين على التحدث عن نفسهم.
- إظهار الاهتمام الحقيقي بالآخرين: وذلك بتوجيه أسئلة متكررة إليهم حول آراءهم والاهتمام بما يفضّلونه.

- التوجه إلى الأشخاص مباشرة بأسمائهم: فذلك يعني أنك مهتم بهم شخصياً لأن الأسماء جزء أساسي من الشخصية.
- وهكذا فإن أخذ اهتمامات الآخرين في عين الاعتبار يجعلهم ينفتحون عليك ويعتبرون أنك تستحق الاستماع والإنصات.

وأخيراً فإن الاهتمام بالآخرين هو مكوّن أساسي للاتصال الجيد معهم وإقناعهم بالأفكار والآراء التي تحملها، فإذا بذلت جهداً لإظهار أنك تقدّر أهمية الآخرين من خلال التركيز على ما يقولونه وإظهار التقدير له ذلك يجعلهم يشعرون بأهمية نفسهم وعندما تؤمن أن الآخرين لهم أهميتهم سيكون بإمكانك إيصال إيمانك هذا لهم وهذا يجعلهم يشعرون أكثر بالجدارة ويعني أيضاً زيادة احتمال تجاوبهم معك. وعندما يحصل هذا يكون الاتصال مع الآخرين على أفضل وجه.

عوائق الإقناع:

1. الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.
2. طبيعة الشخص المقابل: فيصعب إقناع المعتد برأيه وتتعاظم الصعوبة إذا كان المعتد بنفسه جاهلاً جهلاً مركباً.
3. كثرة الأفكار مما يربك الذهن.
4. تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر.
5. الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالته: وهذه نتيجة مبكرة تقضي على كل جهد قبل تمامه.
6. اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل.

الفصل الثالث

بناء الشخصية المقنعة

الفصل الثالث

بناء الشخصية المقنعة

كيف تبني الثقة في نفسك:

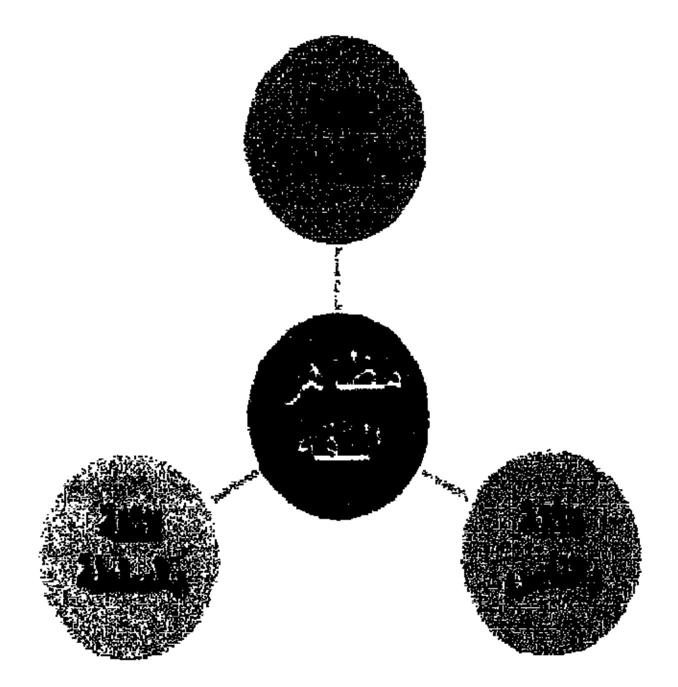
حتى تكون شخصاً مقنعاً ومؤثراً في الآخرين فإنه لا بد في البداية من بناء ثقتك في نفسك حتى تكون كلماتك لها الوقع الذي تريده على من تخاطبهم وتقوم بكل ما هو مطلوب منها على أكمل وجه، وتعتبر الثقة بالنفس من أبرز عناصر المعنويات والإرادة ومن عوامل الانتصار، وتأخذ الثقة بالنفس موقعها المتميز في بناء وصقل الشخصية باعتبارها عنصراً رئيسياً في رفع الروح المعنوية والإرادة وهي عامل هام في مجال تحقيق التفوق الذي يرتكز بدوره على المعنويات والإرادة والروح الفعّالة لدى الأفراد، يتفق علماء النفس على أن النجاح في الحياة يتطلب أمراً جوهرياً لا غنى عنه هو الثقة بالنفس، إذا افتقدناها فعندئذ يتولانا جزع مقلق يفقدنا عنصر البهجة والاستمتاع الحقيقي بالحياة.

إن للروح المعنوية قواعد وعوامل ونتائج أو مظاهر على الفرد، تجعله يعبر عن نفسه من خلالها، وقواعد المعنويات هي العقيدة والقيادة والإرادة والتدريب، وهذه تتشعب بدورها إلى عدة عوامل كلها تُسهم إلى حد كبير في بناء وتقوية ثقة الفرد بنفسه، كما تعتمد عملية بناء الثقة بالنفس على بناء الإرادة، ولبنائها كما هي المعنويات لابد من توفير مجموعة كبيرة من العناصر منها معرفة المتلقي وفهمه ومنها معرفة النفس والإحساس الراسخ بالقدرة وغيرها من العناصر التي تزيد من ثقتك بنفسك، والتي تنعكس بدورها على سلوكه في المواقف المختلفة. وكذلك الأمر بالنسبة للروح المعنوية حيث نجدها تنتج كمحصلة لتفاعل وتداخل مجموعة من العوامل المادية والنفسية، وكلها تنعكس سلوكاً إيجابياً يظهر بدوره ثقة عالية بالنفس في مختلف الظروف والأحوال.

والثقة بالنفس أساس لا بد من الاعتماد عليه في بناء الشخصية لما يمثله من داعم وركيزة أساسية يتم من خلالها بناء البيت الداخلي وتقويته، وحينئذ نتمكن من استخدام هذه القوة المعنوية الداخلية في اتخاذ القرارات البناءة الصحيحة واستعمالها في التأثير على الآخرين وإقناعهم بما نرغب به ونريد منهم تحقيقه.

أشكال الثقة:

هناك العديد من أشكال الثقة التي يمكن للفرد أن يتعامل معها، وهي وإن كانت في الأساس تنبع من خلال الثقة بالنفس إلا أنها أشكال مهمة نواجهها ولابدّ لنا من التعامل معها، **ومن أبرزها الثقة بالجماعة والثقة والسلطة وطبعاً الثقة بالنفس.**



1. **الثقة بالجماعة:** وتتكون الثقة بالجماعة من مجالات منها ثقة الفرد بالجماعة ودوره فيها يظهر عبر رضا الفرد عن دوره في الجماعة وعلاقته معها والرغبة في استمرار العمل الإيجابي والشعور بثقته في الجماعة. ومنها الولاء للجماعة وأهدافها ويظهر من خلال شعور الفرد بالإخلاص للجماعة، والتصميم على تحقيق أهدافها.

2. **الثقة بالسلطة:** وهنا نقف أمام مجموعة عوامل منها شعور الفرد بتمثيل السلطة له وشعوره بدفاع السلطة عن مصالحه الوطنية، وشعوره بأهمية مكانته ورأيه لديها، وشعوره بولائه للأنظمة والقوانين وشعوره بعدالتها الذي يولد لديه الثقة فيها وضرورة حمايتها والدفاع عنها.

3. **الثقة بالنفس:** والثقة بالنفس إنما تشكل من مجموعة عوامل وإن كانت في الأساس ومثلها في ذلك مثل سائر نواحي الشخصية الإنسانية تخضع للاستعدادات الوراثية أولاً ثم للمكتسبات الاجتماعية والبيئية إلاّ أن جانب الاكتساب في قضية الثقة بالنفس له أثره الكبير والذي نستطيع أن نجزم معه أنها أي الثقة يمكن تشكيلها وتقويتها أو العكس من خلال عمليات التعليم والتدريب بمختلف أشكالها وما يرافقها من عناصر الثواب والعقاب وغيرها.

مظاهر الثقة بالنفس:

وفي النهاية وعندما تتمكن من بناء قدرات الثقة في نفسك فإن هناك العديد من المظاهر التي تعبر عن هذه الثقة، والتي تنعكس في العديد من المواقف والجوانب، ومن هذه المظاهر:

1. البراعة في الأعمال الصائبة والمبتكرة.
2. القدرة الفائقة على التماسك وعدم الارتباك.
3. التفاؤل بالنجاح والإيمان بالتوفيق.
4. القوة والإصرار الشديد والحماس في تنفيذ المهام.
5. القدرة على تركيز الانتباه.
6. التعاون في الأعمال المشتركة.
7. الحالة النشطة للإرادة.

8. الوضوح والثبات.

9. التفكير الذاتي والإبداع والابتكار.

10. عدم التردد والشك.

11. عدم ارتكاب الأخطاء.

وعند قياسها باعتبارها اتجاهات الفرد نحو نفسه تظهر الثقة على النحو التالي:

التفاؤل		**التشاؤم**
الحماس		**التقاعس**
تحمل المسؤولية	**مقابل**	**اللامبالاة**
الأثرة		**الأنانية**
المثابرة		**الإهمال**
الصمود		**الانهيار**

الفصل الرابع

الشخصية وبناء القدرات

الفصل الرابع

الشخصية وبناء القدرات

هناك العديد من القدرات الشخصية التي يحتاج الفرد إلى بنائها وتقويتها حتى يرتقي بمستوى شخصيته ويستطيع التالي إيصال أفكاره وآراؤه بصورة أكثر قرباً من قلوب الآخرين، ومن هذه القدرات: القدرة النفسية، والقدرة العقلية والفكرية، والقدرة الروحية.

- **القدرة النفسية:** تتشكل هذه من خلال اكتساب المهارات النفسية المختلفة بما فيها تقوية عناصر الشخصية وصفاتها الإيجابية وكذلك اكتساب العادات النفسية السليمة كتقبل الآخرين ومحبتهم وكالمبادرة الإيجابية تجاه الآخرين والفهم السليم الواقعي لنفسه وللآخرين وللظروف والأحداث بحيث لا يكون هناك تهويل وتعظيم للأمور وإنما إدراكها بحجمها الطبيعي والتعود على امتصاص الصدمات مما يؤمن الثبات النفسي والاتزان ويساعد ذلك على مقاومة الخوف وغيرها.

كذلك يدخل في مجال القدرة النفسية عمليات التكيف وهي تشير إلى التكيف الذاتي أي فهم الذات والتوافق معها حسب القدرات والإمكانات الخاصة ووفقاً للذكاء وللميول الخاصة وإدراكاً للفروق بين الشخص والآخرون. وتشير أيضاً إلى التكيف مع البيئة الطبيعية والاجتماعية مع الآخرين.

- **القدرة العقلية والفكرية:**

وهذه تعكسها درجة المعرفة ومستوى التثقيف والتعليم والتدريب مع تراكم الخبرات واكتسابها المهارات العقلية والفكرية وما يمكن تسميته بالذكاء المتعلِّم وخصوصاً الذكاء والذي يظهر بمدى المعرفة الذكية السريعة للمواقف واستيعابها ثم الخروج بالحلول الذكية واتخاذ القرارات الصحيحة.

- **القدرة الروحية:**

وهذه تنبع من درجة الإيمان بالعقيدة وقيمها المختلفة وعلى رأسها قيم الجهاد الشهادة، والثقة بالهدف الذي يرغب في الوصول غليه، ويأتي هذا من خلال التعلم والتربية، والتربية البيئية والمدرسية، والاجتماعية من خلال المؤسسات ويتربع على عرش هذه الناحية مسألة الثقة بالله عز وجل وهذه الثقة هي قمة الهرم في بناء المعنويات والإرادة.

المطلب الأول: عوامل بناء الذات:

إن بناء الذات يحتاج إلى العديد من العوامل، عليك مراعاتها والحرص على تنميتها، ومن هذه العوامل:

1. **كن عبداً شكوراً على كل شيء:**

النعم التي وهبها الله سبحانه وتعالى للعباد لا تعد ولا تحصى وهذه النعم تعد من أحسن الهبات التي وهبها الله لعباده وتوالي هذه النعم بصفة مستمرة ومنتظمة يعطى الإنسان حافزاً ليفعل كل ما هو خير في الحياة الدنيا وكلما حصلت على هذه النعم كلما زاد شكرك للخالق الذي أعطاها لك وشكرك هذا يبعث في نفسك السعادة. حتى في أوقات الشدائد كن عبداً شاكراً، ويجب على الإنسان أن يدرك أن اللحظة التي يعيش فيها ربما تكون أسعد وأحسن من لحظة أخرى. ويجب أيضاً على الإنسان أن يدرك أن حياته من الممكن أن تنتهي في لمح البصر.

2. **ليكن لديك رصيد احتياطي دائماً:**

فبالنسبة للأمور المالية على سبيل المثال إذا لم يكن لدى المرء شيء من الوفر المالي يواجه به الطوارئ فلا مفر من شعوره بالقلق وعدم الراحة، وعلى العكس إذا كان لديه وفر يواجه به صروف الدهر فإنه يشعر بالطمأنينة وراحة البال. ويتفق

خبراء علم النفس على أن هذا المبدأ نفسه يمكن تطبيقه في أمور أخرى عديدة لا علاقة لها بالمال وقد يفعل الأعاجيب لدعم الثقة بالنفس.

إن ثقتنا بأنفسنا قد لا تتزعزع إذا كان علينا أن نعالج موقفاً جديداً كل الجدة علينا، ولكنها قد تنخفض إلى حدها الأدنى إذا واجهنا موقفاً سبق أن مر بنا، ولم نجد هذه المرة شيئاً في (رصيدنا) نعالج به ذلك الموقف، ويؤكد الدكتور ليليان جلبرت الخبير في شؤون الكفاءة في العمل، أن الناس الذين يشتغلون حتى يرهقهم التعب غالباً ما تنقصهم الثقة بأنفسهم، وذلك لأنهم عندما يرهقون ويصلون إلى حال من العجز وانعدام القدرة على متابعة بذل الجهد فعندئذ يشعرون أن رصيدهم من القدرة الذي يمكنهم من مواجهة الطوارئ قليل أو معدوم وهذا الشعور يضرب الثقة بالنفس في موضع مؤلم. ويتفق علماء النفس على بطلان الرأي القائل إن الشخص الأنجح هو الذي يصب قصارى جهده وكل قدرته في عمله.

3. تقبل الأوضاع الخاطئة:

الطريقة الوحيدة التي تؤدي إلى الوقوع في السلبية هي التفرقة والتمييز بين الأوضاع المقبولة وغير المقبولة ليس معنى قبول الأوضاع غير السليمة أنك خاضع لها ولكنك قد تقبلها مؤقتاً حتى تميز الصحيح وغير الصحيح من هذه الأوضاع وتستطيع التفرقة بينهما إنك لا تستطيع أن ترى الأشياء على حقيقتها. فواجه هذه الأوضاع وتعامل معها بحسم وتذكر المأثور تين القائلتين: إنك تحصل على الشيء الذي لا تريده إذا أردت الحصول على شيء فلا تشغل تفكيرك به فليس باستطاعتك حل مشكلة إلا إذا توقفت عن التفكير فيها والابتعاد عنها مؤقتاً واجه المشكلة مباشرة. فبدلاً من عدم القبول الأوضاع غير السليمة كن شخصاً متفتح العقل وكن صريحاً وحدد جوانب تلك المشكلة حينئذٍ ستكون قادراً على الإسهام في حل المشكلات العالمية.

4. نظم وقتك:

عليك أن تستخدم نظاماً معيناً تنظم فيه وقتك، وسواء أكان ذلك يدوياً أو إلكترونياً فلا بد أن يستوعب هذا المنظم أهدافك، مشاريعك، خططك، وتحديدات وقتك، تقوم من خلالها بوضع خطة لليوم، الأسبوع، الشهر، أو لفترات معينة أخرى تحددها حسب الحاجة، وفي عملية إعداد وتتضم هذا البرنامج فإننا ننصحك أن تستخدم ألواناً مختلفة للإشارة إلى الفئات الرئيسية للأهداف التي تحكم حياتك – فالأصفر للإشارة إلى الصحة والأخضر للحالة المادية والأزرق للعمل، ويمكن أن تستخدم ألواناً أخرى بحيث تفهم مغزاها بمجرد النظر.

وبالنسبة لمحددات الأوقات والتي تسمى أيضاً نظرات تقويمية، فمثل هذه المنظورات ضرورية للوصول للفاعلية الكاملة والنجاح في التخطيط للحياة، فمثلاً: نجد أن نظرة في مهام الشهر تساعدك على أن ترى أهدافك في صورة مهام ضخمة يقابلها مساحات زمنية كبيرة، فإذا كنت مثلاً تخطط للقيام برحلة إلى مكان معين فمثل هذه الرحلة ستكون في هذا التقويم الشهري، أما نظرة على أحداث الأسبوع فهي مهمة إذا كان لديك الكثير من الارتباطات والاجتماعات. وذلك؛ لأن مثل هذه النظرة على أحداث الأسبوع ستكشف لك فترات من الفراغ يمكن أن تدخرها للأعمال التي قد تكون غير ملحة ولكنها مهمة لإحداث عملية الإشباع، أما نظرة على أحداث اليوم فتفيد كثيراً إذا قسمتها لصفحتين، صفحة للارتباطات والأخرى للمهام التي تأمل في أن تقوم بها اليوم، وعليك أن تقوم بتبسيط كل المهام التي ستقوم بها عند وضعها في جزء (المنظورات الوقتية) من منظم التخطيط للحياة، ولزيادة فاعلية هذا البرنامج عليك أن تقوم بما يلي:

- **مراجعة الخطط:** إننا ننصحك أن تقوم بقراءة قيمك وأهدافك ومشروعاتك على الأقل مرة كل شهر، وأثناء مراجعة مشروعاتك قم باختيار المهام التي تريد التأكد

من القيام بها خلال هذا الشهر، وقم بمراجعة صفحة (هذا الشهر) مرة في الأسبوع وذلك لتحديد ما ستفعله خلال الأسبوع القادم وراجع أيضاً صفحة (هذا الأسبوع) يومياً لتعرف ما ستفعله في اليوم التالي، ولكي تجعل من هذا الأمر عادة مستمرة اربط القراءة والمراجعة بنشاط آخر اعتدت القيام به أو بوقت في الشهر يتكرر فمثلاً إذا اعتدت احتساء كوب من الشاي أو القهوة كل صباح فهذا وقت مثالي لمراجعة صفحة (هذا الأسبوع) وتحديد المهام التي ستقوم بها في هذا اليوم، وهناك طريقة أخرى للقراءة والمراجعة وهي تجسيد الأهداف الكبرى من خلال اللوحات والشعارات وتعليقها حول المنزل أو المكتب.

- **اختر شريكاً للتخطيط:** إن إحدى أفضل الطرق للحفاظ على الأهداف والقيم في حيز الوعي هي أن تجد لك شريكاً في التخطيط للحياة تجتمع معه مرة في الأسبوع، ويكون موضوع هذا الاجتماع ما تريد تحقيقه خلال الفترات القادمة على أن يكون هذا الشخص:

- موضع ثقة بحيث تلتزم معه الصراحة فيما يتعلق بما كنت تفعله وما تفعله الآن.
- أن تكون مقابلة هذا الشخص ممكنة أسبوعياً.
- أن يكون شخصاً لديه نفس الرغبة في أن يحيا حياته بالتخطيط .

5. لتكن حياتك غنية بالصلات الاجتماعية:

وهذا من خيرة الأساليب الفعالة فهي قهر ذلك الشعور المغلق الناجم عن نقص الثقة بالنفس وعدم الإيمان بها. وقد وجد علماء النفس أن الذين يكونون أحوج الناس إلى اتخاذ هذا النهج في الحياة يميلون إلى إهماله وعدم اتباعه فينكمشون على أنفسهم حتى تصبح حياتهم خاوية على عروشها قد ضربت وحشة الوحدة أطنابها فيها وخلت

جنباتها من دفء العلاقات الإنسانية المعدة. والحقيقة أن الحياة تتألف من نواح عديدة من الولع والمساعي؛ فإن مارس الإنسان كثيراً من تلك النواحي فعندئذٍ لابد لمشكلة نقص الثقة بالنفس لديه أن تتلاشى.

6. حاول أن تنجز كل مهمة تضطلع بها:

أدت الدراسات العلمية أن إحدى الصفات البارزة لدى الذين تنقصهم الثقة بأنفسهم هو ميلهم لترك أعمالهم غير مكملة، ولكنهم لا يرون أية علاقة بين عادتهم هذه وبين افتقارهم إلى الإيمان بأنفسهم ويقول علماء النفس أن هذه العلاقة بين أضعف الثقة بالنفس وبين عادة الإهمال وترك الأعمال غير تامة ناتجة من أن كل مهمة نتولى أمرها ثم ندعها ناقصة تترك فينا شيئاً من الشعور بالإخفاق وكلما كانت مسؤولياتنا عن ذلك العمل أكبر كلما ازداد هذا الشعور بالإخفاق، وعندما نخلف وراءنا سلسلة طويلة من أعمال ناقصة لم ننهها، فإن شعورنا بالإخفاق يكون لثقتنا بأنفسنا.

وعلى العكس فلا شيء يدعم الثقة بالنفس كوضع التنميقات النهائية في عمل أُتقن صنعه. لذا فمن الحكمة أن تكف عن إضاعة الوقت سدى في استهلاك أعمال ومهمات ثم تدعها معلقة ولا تفكر في إكمالها تفكيراً جدياً ومن الملاحظ أيضاً أن الكثيرين الذين اعتادوا أن يتركوا أعمالهم غير تامة يخدعون أنفسهم فيبررون إهمالهم هذا بأنهم سيكملونها يوماً ما، ولعل خير وسيلة لمكافحة هذا الخداع الذاتي هي أن يعزم المرء على أن لا يبدأ عملاً جيداً حتى يكون قد فرغ من العمل الذي يليه، ومن هذا العزم العملي تبدأ الثقة بالنفس وتنمو بشكل مطرد حتى في الذين قد ركبهم الفشل وفقدوا كثيراً من ثقتهم بأنفسهم.

7. حاول معالجة الأمور التي تبدو مستحيلة:

يتفق الخبراء بالنفس الإنسانية على أن الإنسان إذا حقق أموراً عظيمة في نظره أو في نظر الناس فإنه يزداد ثقة بنفسه، وإن هو أنجز أموراً يعلم أنها ضمن

قدرته الاعتيادية فإن ذلك يزيد من ثقته بنفسه إلاّ قليلاً لأن ذلك العمل عادي مألوف والقدرة على إنجاز متوقعة وغير مستبعدة وبما أن ذلك الشخص يفترض بينه وبين نفسه أن هذا الزمر هين ومألوف ولديه القدرة على إنجازه فإن إخفاقه فيه يخفض من احترامه لنفسه وثقته بها كثيراً.

والأمر مختلف عن ذلك تماماً عندما يحاول المرء أمراً يبدو مستحيلاً في نظره أو في نظر الآخرين. فإذا حاول ولم يستطع أن يحققه، فإن ثقته بنفسه لا يمسها نقص، ذلك لأنه كان يعتقد منذ البداية انه ليس متوقعاً منه أن يحقق مثل ذلك يعزز ثقته بنفسه بشكل مدهش، وقد تساور كل منا في بعض الأحيان أفكار تمكنه من تحقيق أمور كانت تبدو مستحيلة في نظره أو في نظر الآخرين وقد يشعر بدافع يدفعه إلى محاولة وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ وعندئذٍ ينبغي له أن يحاول، فإذا نجح فإن ذلك يزيده ثقة بنفسه وكثير من العظماء ذاعت شهرتهم في الآفاق لقيامهم بأعمال ظنها الآخرون في عداد المستحيلات، وقد تسنح الفرصة للمحامي أن يتولى الدفاع عن قضية ميؤوس من نجاحها وللطبيب أن يعالج مريضاً مشرفاً على الهلاك، وللمدرس أن يسعى في إصلاح فتى ميؤوس من إصلاحه وعندئذٍ ينبغي لهؤلاء أن يحاولوا ويبذلوا غاية جهدهم. فإن هم نجحوا في بلوغ غايتهم فقد أحسنوا لأنفسهم قبل إحسانهم للآخرين وذلك لأنهم بعملهم هذا قد زادوا ثقتهم بأنفسهم ورضاهم الداخلي عن قدراتهم إلى درجة كبيرة.

8. اعتمد على التسامح:

طبقاً لما قاله (براندون سبت جون): (لا لمن ليس له القدرة على التسامح إن الشخص الذي لا يتسامح لا يستحق الحياة... فتسامح لتحيا) ونجد أن هذا المثل ينطبق على العلاقات بين الأفراد الذين يعانون من الإيذاء الشخصي من قبل أفراد آخرين لكي نعيش في الحاضر لا بد وأن نتخلص من أعباء الماضي.

الفشل في الماضي تجربة مريرة ومن الممكن أن تصاب بالفشل مرة أخرى فإذا كانت الظروف تتغير فإن الدروس التي يجب أن نستفيد منها تتكرر. لعل هذا يبرر السلوك الذي يصدر من بعض الأفراد الذين يظلمون أنفسهم ويظلمون الآخرين. وعندما تظلم الناس نتيجة أخطاء كانوا قد ارتكبوها في الماضي فإنك تخالف قوانين الطبيعة والحياة لأن الماضي إذا تغلب علينا فإنه لن يتيح لنا مجالاً للإبداع وطرح أفكار أو وجهات نظر جديدة.

9. كن معطاءً للخير:

الأخذ والعطاء وجهان لعملة واحدة أي أن أي واحدة منهما ليس لها فائدة دون الأخرى. المرسل ليس فائدة دون المستقبل. الهبة ليس لها فائدة إذا تم الجهر بها وأصبحت علانية، وفي وقت الشدائد وفي وقت الحاجة فإن العطاء يكون أولى من الأخذ الأفراد الذين يقبلون الإحسان من الآخرين يشعرون بالمهانة لأنهم يعتقدون أن قبولهم للهبات من الآخرين يعتبر ذريعة للآخرين تجعلهم في مكانة مختلفة عن مكانتهم في المجتمع.

10. أنظر لأحداث الحياة بتمعن:

كل شيء يمر، النظرة الفاحصة للتاريخ تبين لنا هذه الحقيقة من فترة ما قبل التاريخ إلى النهضة وحتى سقوط الحضارات العظيمة. كل فترة من هذه الفترات تبكي وتحزن على صناعها. إن الإنسان يبكي على الماضي والفرص الضائعة لأن الماضي والفرص الضائعة من الممكن أن يكونا شيئاً ذا قيمة وثميناً في الوقت الحاضر الذي نعيش فيه.

لأن الإنسان يشعر بأنه لا يستطيع تعويض هذه الأشياء التي فقدها في الماضي، وهو ما يدل على أن الماضي له أثره في المستقبل وأن المشكلة مهما بلغ حجمها

فإنه يتضاءل بمرور الوقت. وعندما يكون الوقت عصيباً فإن العقل البشري ينتقل إلى وقت آخر ومكان آخر ليسترد هذا المنظور (الرؤية الفاحصة).

11. نسق أفكارك:

هل تتوقع الأسوأ أو تتنبأ بحدوث كارثة ؟ هل تعتقد أن ثمة شيء ما سيمضي في الطريق الخاطئ، أو أنك لن تكون قادراً على التعامل معه بطريقة ما؟ مثل هذه الأفكار المبالغ فيها يمكنها أن تمنعك من مواجهة عملية بناء نفسك، والأفضل في جميع الأحوال اصطياد المشاكل مبكراً، فتجنب التصدي لها لا يعمل فقط على إبقائها بدون حل، بل يمكنه أن يحيلها إلى الأسوأ، وأن يزيد من صعوبة مواجهتها. وكلما كان تحديد المشكلة أسرع، كلما بات من المحتمل أن يكون بمقدورك معالجتها بصورة أسرع وأكثر فعالية. لذا تبنَّ موقفاً للاقتراب منها، إن تجنبنا أو تفادينا التصدي للمشاكل يؤدي بالتأكيد إلى وقوعنا فيها، فما الأمان الذي يحققه لنا إهمالنا أو تجنبنا، يمكن للمشاكل أن تنبع في وجوهنا بكل قوتها. ولكن إن عمدنا إلى هدم الحاجز والالتقاء معها وجهاً لوجه، فإن شراستها سوف تذوب بالتدريج.

12. كن متواجداً عندما يحتاجك الآخرون:

لقد عبر الكاتب القصصي جورج مكدونالد بإيجاد بليغ عن حقيقة من أعمق حقائقنا السيكولوجية عندما قال: (لا شيء يجعلنا نشعر بالقوة مثل لجوء شخص إلينا لنساعده في أمر ما). ولكن هناك حقيقة أخرى يعرف علماء النفس صدقها، وهي أن الذي يعاني ضعف الثقة بنفسه غالباً ما يبدو غير مكترث بالآخرين جافاً معهم، متعالياً عليهم، وليس من السهل أن تتقرب إليه لأنه لا يجب أن يكتشف الآخرون ضعف ثقته بنفسه وقلة احترامه لها فهو عادة يلبس قناعاً من الغطرسة والتشامخ يصد به الناس عنه. ولذلك فالشخص المحتاج إلى معونة قد يلجأ إلى نصاب محترف بدلاً من اللجوء إلى مثل ذلك الرجل. من الضروري جداً لمن يفتقر إلى الثقة بنفسه أن

يعمل ما بوسعه ليظهر للآخرين أنه سهل المنال قريب المودة، وإلاّ فلن يلجأ إليه أحد ويسأله المعونة. ولكي تكون سهل المنال، تألف وتُؤلف، عليك أن تكون ودوداً فتكثر من الابتسام للآخرين وتحييهم بوداعة ومودة وتسألهم عن أولادهم وشؤونهم مبدياً اهتمامك بهم ولا تنتظر من الآخرين أن يتقربوا إليك بل حاولت أنت أن تبادرهم بمودتك وإلا خسرت فرصاً عديدة لمساعدة الناس ورفع ثقتك بنفسك واحترامك لها. كما وإن نظرات الشكر والعرفان الجميل والمودة التي تتلقاها ممن بذلت لهم خيراً له أثر عميق، فهي تزيد من ثقتك بنفسك ورضاك عنها، كما أن لها نفس أثر الشهرة الذائعة والتي تنالها عن أعمالك الباهرة. والمهم في الأمر هو أن تبدل نظراتك إلى نفسك فتزداد تقديراً لنفسك وثقة بها.

أقوى الشخصيات تأثيراً:

السؤال من هي أقوى الشخصيات تأثيراً؟

على الآخرين إنها الشخصية الاجتماعية الناجحة وتتسم هذه الشخصية بأنها تكون دائماً نشيطة ودءوبة على العمل المتواصل وقدرة على بذل الجهد بانتظام وكفاءة واستمرارية مطلقة. وتكون تلك الجهود والسلوكيات والأفعال بأفضل طريقة ممكنة وموجهة إلى أفضل هدف ممكن، ويستتبع هذا أيضاً تجنب صرف أوقات الفراغ في العبث أو فيما يؤدي إلى إيقاع الضرر بالآخرين بأي صورة من الصور، وهذه الشخصية الاجتماعية المؤثرة تتصف دائما بالإشباع للآخرين ومساندتهم فيما هو خير وإيجابي ونافع لهم.

ويعتبر صاحب هذه الشخصية قادراً على أن يحل مشكلات الآخرين بكفاءة واقتدار أو يساهم في حلها على الأقل وقادر على أن يملأ الجو المحيط به تفاؤلاً وتطلعاً إلى آفاق رحبة يشيع فيها الأمل والرجاء، لذا نجده ملاذاً لمن تضيق بهم سبل الحياة وملجأ واستراحة دافئة ومريحة لأصحاب المشكلات والواقعين في أزمات

نفسية، وتتسم شخصية الإنسان الأكثر تأثيراً إيجابياً على الآخرين بأن بمقدوره أن ينظر إلى الأمور من زاوية أخرى لا من زاويته هو، بأن يضع نفسه دائما محل الطرف الآخر، وينظر ماذا كان سيفعل لو كان بمكانه، ولا تتأتى هذه المقدرة بالنظرة بل تحتاج إلى تدريب طويل منظم لأن الإنسان العادي في معظم الأحوال يرى أنه القادر على التفكير دون غيره وأن ما يراه صوابا لابد بأن يكون صواباً.

إن الناس متى أحسوا بأنك تقف عند نقطة بعيدة عن الهوى في آرائك للاعتراف لهم بقيمة ما يرونه حقا وواجبا إذ كان ذلك فعلاً حقاً وواجباً، عندئذ يقتربون منك ويسلمونك سلاحهم ويأخذون بما تقدمه إليهم من توجيهات لأنك تصبح بالنسبة لهم الأكثر والأقوى فاعلية بتصرفاتك وسلوكياتك الإيجابية وأفكارك الملائمة لهم والمناسبة لظروفهم وبهذا تستطيع التأثير القوي جداً على الآخرين بفكرك ووجدانك الرفيعين غير المتعصبين لذاتك.

الدافع الذي يؤثر في الناس:

إن تحريك الدوافع النفسية لدى الآخرين هو المقياس الحقيقي لتأثيرك فيهم، وما يفعله القائد على سبيل المثال لكي ينجز الآخرون مهامهم هو أنه يقوم بإلهاب مشاعرهم ويؤكد لهم أنه هو معهم في قارب واحد وأن الجميع يعمل كفريق واحد وأن العمل الذي يقومون به له قيمة كبيرة وأنهم أفضل من يقوم بهذا العمل، هذه هي التربة الخصبة التي ينمو فيها تحريك المشاعر الإنسانية. فكل منا يرد عائداً وربما من خلال علاقاته الإنسانية مع الآخرين، ولعل الاهتمام بالناس ومدحهم ورعايتهم هي أرباحُ ينتظرون أن يجنوا ثمارها، ويمكنك أي تُعل أي شخص يفعل أي شيء وذلك بأن تجعله يرغب في ذلك... ولو سألتك ماذا يريد الناس في الحقيقة؟... قد تذكر لي أشياء عديدة مثل الطعام والكساء والحب. ولكن قد تنسى شيئاً مهماً وعظيماً وهو شعورهم بالأهمية وبالاحترام وأن لهم قيمة فعلية، وهذه الأشياء هي التي تحرك

الدوافع النفسية لدى كل إنسان وأن فعلتها ستؤثر فيهم تأثيراً عميقاً... جرب أعط أي شخص آخر تماما غير الذي كنت تعرفه.

إذا كنت تريد حقاً أن تحرك الدوافع النفسية لدى الآخرون فعليك أن تعترف بوجودهم وأن تحتويهم وتشجعهم وتسألهم رأيهم وتمدحهم... وتتيح لهم فرص اتخاذ القرار... تشاركهم فرحهم وهمومهم تطلب نصيحتهم وتعمل بها عندما يمكنك ذلك، واجعلهم يفهمون أن لهم قيمة، وأعطهم حرية الفكر والتصرف بالطريقة التي يرونها مناسبة وأعلن إيمانك بقدراتهم على عدم اعتراض طريقهم، وثق أن الدافع الذي يؤثر في الناس يكمن في تعبيرك لهم عن ثقتك بهم واحترامك واهتمامك بهم، أفعل ذلك وستحرك الدافع الإيجابي نحوك فوراً.

ولعل أقوى دافع يؤثر في الناس هو الابتسامة المشرقة دائماً... لقد ثبت أن تعبيرات الوجه تتكلم بصوت أعمق أثراً من صوت اللسان وكأن الابتسامة تقول لك عن صاحبها إني أحبك... إني سعيد برؤيتك.

ولا تحسب إنني أعنى بالابتسامة مجرد العلامة التي ترتسم على الشفتين لا روح فيها ولا إخلاص، كلا إنما أحدثك عن الابتسامة الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس، ولو كنا قانعين تماماً ومقتنعين بأن الابتسامة هي الطريق الذي يؤدي إلى الابتهاج وأنه الواجب علينا إذا فقدنا الابتهاج أن نتصرف كما لو كنا مبتهجين حقا أمكننا أن نضع لأنفسنا وللآخرين الدافع الذي يؤثر فيهم جميعاً، كما أن الابتسامة تشيع السعادة في الحياة وتؤثر في الناس لأبعد مدى، إنها راحة للمتعب، وشعاع الأمل لليائس، لا تشترى ولا تستجدى ولا تقترض ولا تسلب، وإذا أردت للناس أن يحبوك وأن تؤثر فيهم ابتسم لهم... ابتسامة صافية نقية نابعة من القلب كي تصل إلى القلب مباشرة، وتذكر دائما أن أحوج الناس إلى الابتسامة هو الذي لم يبق له شيء من الابتسامة ليهبه للناس، وقيل قديماً: إن الإنسان الذي لا يعرف كيف يبتسم لا ينبغي له أن يفتح

متجراً... وهي تعني أن الإنسان غير القادر على الابتسامة من الخير له ألا يتعامل مع الناس، لأن التعامل مع الناس يتطلب المرونة والتسامح والتصالح والتفاؤل، والابتسامة المشرقة دائماً.

المطلب الثاني: كيفية التعامل مع الآخرين:

إن أفضل أسلوب للتأثير الإيجابي في الناس والحصول على تأييدهم لأفكارنا وأفعالنا وتصرفاتنا هو أسلوب الضغط المنخفض الذي يقدم الحقائق بهدوء متخلياً عن الصوت العالي أو الطباع الحادة أو اللجوء إلى التهديد أو محاولات استخدام القوة والإرغام، كما ثبت أيضا أن السر الأكبر وراء المجادلين المحترفين أنهم عقدوا نيتهم على قهر معارضيهم وعلى التعريض بالرأي المعارض، وأن الخطأ الأكبر الذي يرتكبه معظمنا هو محاولتنا الانتصار في النقاش عن طريق الهجوم على الذات الخاصة بالطرف الآخر بما يعني النيل من الاعتزاز بذاته وعليك أن تتعلم العمل مع الطبيعة الإنسانية وليس ضدها إن كنت تنشد التأثير الإيجابي في الناس، وعليك أن تدرك أن أحد أقوى الدوافع في الطبيعة الإنسانية هو دافع البقاء، بقاء النفس، وبقاء الذات، وبقاء الجسد ومن أجل حماية أنفسنا يتعين علينا الاهتمام بالآخرين والتسامح معهم وأن ننشد السلام والسلامة بالهدوء والعقل والاتزان لا بالتناحر والتقاتل، ويتعين علينا أن نحصن لأنفسنا ضد أي فكرة نرى أنها تشكل عدوانا علينا. وثق بأنه عندما نقوم بترويج أفكارنا وسلوكياتنا بهدوء وترو فإن ما نفعله بالفعل هو الوصول إلى الشعور الباطني للطرف الآخر وذلك لأنه لن يتقبل أي شيء ما لم يقم العقل الباطن بتمريرها والقبول بها، وقد ثبت أن الشخص عندما يتم إقناعه ضد إرادته فإنه يستمر في اقتناعه بفكرته الأصلية وهذا ينطبق على كل شخص ممن يقبلون الرأي بعقلهم الواعي وليس بعقلهم الباطن. وتستطيع أن تؤثر في الناس تأثيراً إيجابياً عندما تنجح في تمرير أفكارك وتصرفاتك وسلوكياتك إلى ذات الطرف الآخر وتأكد أن الذات عند الإنسان تشبه الحارس الذي يقف عند مدخل عقله الباطن، فلو قمت بإيقاظ الذات

لديه أو إثارتها أكثر مما ينبغي فإن ذاته ببساطة لن تسمح لأفكارك بالمرور. وكي تصبح مؤثراً في الآخرين وتجعل الناس يتأثرون بأفكارك عليك أن تسلك طريقة الضغط المنخفض في كل شيء حتى أثناء مناقشاتك مع الآخرين وكي تؤثر فيهم وتكسب أي مناقشة دون اعتراض عليك أن تتبع الآتي:

1. عليك أن تعرض أفكارك بطريقة هادئة ومعتدلة ودقيقة ولا تتبع طريق المبالغة أو التهويل. وثق أن الحقائق التي تعرض بهدوء أشد أثراً في دفع الآخرين إلى الموافقة عليها والتأثير بأسلوبك أكثر مما يفعله أي أسلوب آخر.

2. دع الطرف الآخر يعرض قضيته أو أفكاره أولاً ولا تقاطعه مطلقاً وهو يعرض أفكاره وتذكر سحر الإنصات وما يفعله بك من القدرة على التركيز واحترام الطرف الآخر لك، ولأنك لو تريد لأفكارك أن يسمع لها الطرف الآخر فلابد أن تتعلم كيف تنصت أولاً وحتى النهاية، وثق أن أفضل طريقة لامتصاص غضب الآخرين أن تدعهم يعبرون عن شعورهم وأفكارهم ثم عليك أن تطلب منه أن يعيد بعض النقاط وما إذا كان يريد أن يضيف شيئاً آخر.

3. عليك أن تقر ببعض الأشياء التي يقدمها الطرف الآخر وتجد فيها بعض النقاط الالتقاء مع أفكارك. ولو حدث وكان الطرف الآخر إحدى النقاط التي تعمل لصالحه عليك الاعتراف بها لأن ذلك يثبت اهتمامك به وأنك في مناقشة وليس في معركة على الإطلاق وأن الحب يسود بينكما. وثق أنك لو سلمت بصحة تلك النقاط سيصبح الطرف الآخر أكثر ميلاً للتسليم بوجهة نظرك.

4. عندما يقوم الطرف الآخر بتوجيه سؤال لك تطلع إليه وتوقف قليلا قبل القيام بالرد عليه، وثق أن ذلك التصرف يتيح للطرف الآخر أن يدرك أنك مهتم بسؤاله، وتقوم بالتفكير فيما ورد بسؤاله.

المطلب الثالث: معوقات بناء العلاقات:

هناك العديد من العوامل والمعوقات التي تحول بين المرء وبين بنائه لعلاقاته على مختلف المستويات، وإيجاد الحلول لهذه المعوقات يمكن من بناء الذات والشخصية حتى تزيد القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين، ومن هذه المعوقات:

- الشعور بالخجل.
- الشعور بالنقص.
- عدم توفر مهارة الحوار والإقناع.
- كثرة المشاغل وقلة الوقت.
- عدم معرفة طرق بناء العلاقات.

وفيما يلي سنقوم بطرح بعض العلاجات التي يمكن بها التخلص من المعوقات سالفة الذكر أو التخفيف من أثرها.

1. **الشعور بالخجل:** وهو حالة بيولوجية تظهر من خلال الارتباك والاضطراب واحمرار الوجه، نتيجة عدم قدرة الشخص على الرد أو التعامل أو التفاعل مع موقف ما، **وللتغلب على هذا المعوق قم بما يلي:**

- استعن بالله وأكثر اللجوء إليه.
- اعلم أنك لست الشخص الخجول الوحيد في الدنيا.
- كن طبيعياً واحذر التكلف.
- تعلم فن الاسترخاء واحذر التشنج.
- ركز على المحيط العام وليس على مشاعرك الشخصية.
- تعلم فن رفع الصوت.

- تعلم واحفظ ما تتعلمه فلعلك تستثمره عند مخالطتك للآخرين.
- أمسك بيدك شيئاً صلباً (عصا، مفاتيح، مسبحة،... الخ).
- احرص على فصاحة اللسان.
- انظر إلى الآخرين ولا تكثر النظر إلى أعلى أو إلى أسفل.
- احرص على الهندام الجيد والرائحة الطيبة.
- احرص على جهازك التنفسي ولا تزعجه بلباس ضيق أو بطعام كثير أو بمجهود كبير.

2. **الشعور بالنقص:** وهو أن يتبع الشخص سلوكاً على غير طبيعته الذاتية ينبع بشكل عام من خلال النشأة في عدم باء الثقة وتقدير الذات والقدرات الشخصية، تجعل من الفرد يضع نفسه في مرتبة دون الآخرين، وهنا حاول القيام بما يلي:

- اعلم أن الكمال لله وحده.
- استعن بالله وتوكل عليه.
- تعلم وحارب الجهل.
- تكلم في ما تحسن أو جر أطراف الحديث إلى ما تحسن.
- تحدَّ نفسك وأرغمها على الإقدام.
- تدرج في علاقاتك،وبدأ بتكوينها مع دونك.
- تعلم فن الحوار والنقاش.
- احرص على التبسم والأدب وحسن الخلق فبهما يغطى كل عيب.

- احترم نفسك وارفع من قدرها يحترمك الناس ويقدرونك.
- أكثر من مخالطة الآخرين.
- بادر بالكلام الوجيز المختصر المرتب مسبقاً.

3. **عدم توفر مهارة الحوار:** وتأتي هذه المشكلة من خلال قلة الخبرة وعدم التدرب على هذه المهارة بشكل عام، وتنشأ عادة من البعد عن اللقاءات والاجتماعات مع الآخرين، ولحل هذه المشكلة قم بما يلي:

- اقرأ كثيراً مواقف ومحاورات العلماء والعظماء والفطناء.
- احفظ شيئاً من كتاب الله بالإضافة إلى بعض الكلمات والمواقف والأشعار والأحاديث.
- خالط الناس وتعلم من فنونهم في الحوار والإقناع.
- حاول أن تتكلم وتحاور ولا تكثر الصمت.
- تكلم في ما تحسن أو جر الحوار إلى ما تحسن.
- حضر جيداً قبل الالتقاء بالآخرين ورتب أفكارك وحدد ما تود قوله.
- حاور نفسك أمام المرآة أو سجل كلامك ثم استمع إليه ومن ثم صحح أخطاءك.
- حاول مرة ثانية وثالثة إن لم تنجح في المحاولة الأولى.
- ابدأ بمحاورة من هم أقل منك في مستواهم الثقافي والخطابي ثم تدرج بعد ذلك.

4. **كثرة المشاغل وقلة الوقت:** وهي مشكلة يعاني منها الكثير تنبع بالدرجة الأولى من عدم القدرة على التنظيم الجيد للوقت والحرص عليه، وللتغلب عليها قم بما يلي:

- اسأل الله تعالى أن يبارك في وقتك.

- نظم وقت.
- اشتر وقتك وذلك بأن تجعل لك سكرتيراً أو مساعداً يساعدك في أعمالك.
- احرص على ممارسة الطرق اليسيرة والتي لا تكلف وقتاً كبيراً في بناء أو توطيد العلاقات.
- اكتب برنامجك اليومي ولا تعوّل كثيراً على ذاكرتك.
- تذكر دائماً أن بركة الأوقات إنما تكون في البكور.
- لا تضيع وقتك في التوافه.
- أحذر من الخداع النفسي والذي يكون فيه الانشغال شعوراً وهاجساً وليس حقيقة.
- لا تردد كثيراً عبارة (أنا مشغول).

5. **عدم معرفة طرق بناء العلاقات:** وهنا يعتقد الكثيرون بأن هنا عيبا ما فيهم يمنع الناس من التعرف عليهم وبناء العلاقات معهم، ومن حلول هذه المشكلة:

- الثقة بالنفس.
- محاولة الالتقاء مع الناس في مجالسهم.
- اهتم بالآخرين دون تجاوز الحدود.
- التدرج في بناء العلاقة دون تسرع.
- التبسم الدائم والتهادي.
- اختيار علاقات مع عدد متنوع من الناس.
- الحرص على تلبية الدعوات.

إن قيامك بمعرفة المعوقات التي تحول بينك وبين القيام بعلاقات متميزة يعتبر الخطوة الأولى في التغلب على هذه المعوقات، بعد ذلك يأتي دور التمرن والتدرب على الحلول المقترحة التي قدمناها لك، ولكن احرص على عدم اليأس وتذكر أنه كلما كررت المحاولات كلما كانت النتائج أفضل، وأن الهدف الذي ترغب في الوصول له هدف شريف يحتاج منك المحاولة والتعب.

الفصل الخامس

الإقناع والعملية التفاوضية

الفصل الخامس

الإقناع والعملية التفاوضية

إن مفاوضة واحدة سيئة يمكن أن تهدم علاقة فاعلة لفترة زمنية طويلة إن من السهل أن تكون لنا علاقة طيبة مع الشخص ليس لنا معه اختلافات إذا كنا – أنا وأنت – متشابهين في التفكير، ولنا اهتمامات وقيم متماثلة، فإن الأمور ستمضي على ما يرام إلى أن تطرأ بعض المسائل التي تجعلنا نختلف، وها هنا قد نتشاجر، وفي لحظة من اللحظات أستطيع أن أقول أو أفعل أشياء أن تقوض العلاقة تقويضاً. إنني قد أكسب نقطة بطريقة تقتلع من الأساس كل ما نكون قد بنيناه من تفهم، واتصال فعال وثقة متبادلة، إن كُلاً منا ينشغل في أعمال متبادلة مع شخص آخر بطريقة تجعل حل المشكلات في المستقبل أكثر صعوبة. إننا نحس بالإحباط والغضب، وأننا تعساء بهذه العملية.

ولكي نتحاشى التضحية من أجل كسب قصير الأجل، يتعين علينا أن نستخدم أساليب في المفاوضة من شأنها أن تحمي مصالحنا، وتكون في نفس الوقت متسقة مع بناء علاقة فاعلة طيبة، وهنا سوف نركز على أساليب التفاوض التي هي أشد خطورة على العلاقة الفاعلة، تلك التي تنطوي على الإكراه والإرغام، وكذلك على بدائلها، حيث يعمل الإرغام على تقويض العلاقة الفاعلة، وطبقاً للمدى الذي أحس فيه أنني مرغم يكون الموقف كما يلي:

- الاحتمال قوى أن يتغلب كل من انفعال الغضب وانفعال الإحباط على العقل والمنطق.
- التفهم المتبادل يصبح أقل احتمالاً.
- هناك حاجة أقل، وفرص أقل، للاتصال الفعال.

- سوف أشعر أن اهتماماتي وآرائي قد قوبلت بالرفض.

يعمل الإرغام على تقويض قيمة الاتفاق، وكثيراً ما تحول محاولة الإرغام دون الاتفاق. فإذا حاولت أن تدفعني إلى الإمام فقد أدفعك إلى الخلف، وإذا هددتني فقد أهددك. وهناك في تاريخ الاضطرابات العمالية، والمواجهات العنيفة، الكثير مما يشهد على إخفاق القسر والإرغام في تحقيق الاتفاق، وإذا أكرهت على قبول اتفاق ما، فمن غير المحتمل أن هذا الاتفاق:

- قد صيغ ليحقق مصالحي بصورة طيبة كما كان المفروض أن يحدث.
- قد استفاد من أي ناحية من نواحي تفكيري الإبداعي.
- يكون متسماً بالشرعية كما تقيسها مستويات العدالة التي تروق لي.

هناك فرق أساسي بين النظر إلى التفاوض كمباراة بين أعداء، والنظر إليه كمهمة صعبة يشترك فيها الزملاء. فلنسلم بأن هناك مصالح متعارضة، وأن الاتفاق سوف يتطلب من الناس أن يغيروا أفكارهم، وأن الانفعالات قد تلتهب، ولكن سوف يظل هناك فرق حاسم بين محاولة الوصول إلى قرار عن طريق الإرغام، يعمل ضد إدارة شخص آخر، أو عن طريق الإقناع الأمين، حيث يكون شأنه أن يقنع العقل؟ إن الخط الفاصل بين الاثنين ليس حاداً وواضحاً، والفرق بينهما هو فرق في الدرجة، ومع ذلك، فإن الإرغام – على أية حال – سواء أكان خفيفاً أو شديداً، يميل إلى تقويض الأمرين جميعاً: الحصيلة الجوهرية للمفاوضة، والعلاقة المستمرة.

ليس هناك من يرغب في أن يكون مكرهاً مرغماً، ولكننا لا نفتأ نحاول أن نكره غيرنا ونرغمهم، وبخاصة حينما يضيق الوقت أو الفرصة عن الإقناع. إننا نرغم أطفالنا بحجز الحلوى أو الفاكهة عنهم إلى أن يفرغوا من تناول عشائهم إننا قد نرغم قادة السيارات الآخرين عند تقاطع الطرق بالاندفاع قبلهم.

إننا قد نرغم الإدارة بالتهديد بترك العمل ما لم نحصل على مرتب أعلى. من الميسور أن تستخدم التهديدات، وكثيراً ما يبدو أنها تجدي، مع قليل من التكلفة، إذا استسلم الطرف الآخر فإننا نحصل على ما نريد دون أن يتعين علينا بذل أي مجهود آخر، أما إذا استعصى وأبى فإن علينا أن نقدر ماذا تكون الخطوة التالية، ومثل هذا التفكير يستهوينا لاستخدام صيغة ما من صيغ تكتيكات الإرغام للإرغام على الرغم من إخفاقها المتكرر في تحقيق الاتفاق، وعلى الرغم مما يتوقع من عواقب سلبية بالنسبة للعلاقة. إننا نستخدم أساليب الإرغام بسبب أننا لا نستطيع أن نفكر في أي أساليب أفضل، والواقع أن هناك لكل من التكتيكات الإرغامية أسلوباً بديلاً:

تكتيك إرغامي	أسلوب بديل
أهاجم الذين في الطرف الآخر	أقتحم المشكلة
أعامل المفاوضة على أنها مباراة	أعامل المفاوضة على أنها حل مشكلة مشترك
ألتزم مبكراً في المفاوضة	أبقى منفتحاً للاقتناع
أتخذ موقفاً	أكتشف المصالح
أضيّق مجال الاختيارات إلى: إما وأما"	أخترع اختيارات متعددة
أحاول أن أحطم عزيمة الطرف الآخر	أحاول أن أقنعهم بما هو عدل وإنصاف
أهدد: أسوأ بديل انصرافهم عن التعامل	أحسن بديل انصرافنا عن التعامل

وفيما يلي نستعرض بعضا من هذه التكتيكات التي تستخدم في عمليات التفاوض والإقناع محاولين إلقاء الضوء على مفهومها وأساليب التعامل من خلالها.

مهاجمة الفرد كمقابل لاقتحام المشكلة:

مهاجمة الفرد إرغام نفساني، من الذرائع النموذجية للتفاوض أن أوجِّه النقد إلى الشخص الذي أتفاوض معه مخاطباً مشاعره وأهواءه. ربما أعتقد أنني – بتركيز انتباهي عليك بدلاً من تركيزه على اختلافاتنا الجوهرية – سأرغمك على الرضوخ والإذعان... إنني أحاول أن ألعب على وتر حساس وهو خوفك أو عدم شعورك بالأمن مثلاً... (من الواضح أنك لا تعلم ما أنت فاعل. إنني لا أحب لنفسي أن أقف موقفك هذا حينما يسمع رئيسك عن ذلك).

والواقع أنه كثيراً ما يكون من السهل أن أهاجم أفعالك، وأحكامك، وأمانتك، وشخصيتك، بصفة عامة. بل إنني ربما أفعل ذلك بدون أن أدرك ما أفعل تماماً. وقد أستدل على ذلك حينما أجد أنني أكرر استخدام ضمير المخاطب (أنت) أو (الكاف) إذ أخبرك بما تفكر (أنت) فيه، في الحقيقة... بما تريده (أنت) في الحقيقة، وبما يحتمل أن تكون دوافعك الخفية. إن الهجوم الشخصي مقصود به أن يحدث ضغطاً نفسانياً على عزيمة الشريك المفاوض. مثل هذه التكتيكات الإرغامية تتجه إلى تحطيم قدرة الناس على العمل معاً في المستقبل.

أقتحم المشكلة، هناك فئتين من المسائل في كل تفاوض: مسائل الناس مثل العقلانية، الفهم، الاتصال، الأمانة، التقبل، والمسائل الجوهرية التي تنطوي عليها المفاوضات مثل الأسعار، الشروط البنود الخاصة، المواعيد، الأعداد، الظروف... إلخ. وقد يكون من المعين على فك الاشتباك بين هاتين الفئتين من المسائل أن نفصل بين الناس والمشكلات فنتعامل مع فئة منهما مستقلة عن الأخرى، وفي كثير من

الأحيان تكون المفاوضات شاقة فيما يتعلق بالناس، إلى حد ما، غائمة غامضة فيما يتعلق بالمشكلة.

ومن النصائح السديدة أن تكون رقيقة فيما يتعلق بالناس، وشاقة فيما يتعلق بالمشكلة وبهذه الطريقة لن تسبب الصعوبات المتعلقة بالمشكلة صعوبات في العلاقة. وإحدى الطرق التي تجعل من السهل عليّ أن أقتحم المشكلة دون مهاجمتك هي أن نجلس متجاورين تقريباً في مواجهة رسم بياني أو خريطة أو قائمة بالمسائل، أو مسودة مشروع أو غير ذلك مما يمثل المشكلة الجوهرية تمثيلاً مادياً. وفي هذا الإطار أستطيع أن أدون بعض النقاط والأرقام أو المناقشات وأختلف معها بشدة دون أن أنتقدك بأي طريقة يمكن أن تؤخذ مأخذاً شخصياً ومن ثم تدمر علاقتنا الفاعلة.

كسب مباراة في مقابل حل مشكلة:

عامل المفاوضة على أنها حل مشكلة مشترك. بقدر ما ينظر المفاوضان إلى أنفسهما على أنهما زميلان (ذوا مصالح مختلفة إلى حد ما) يحاولان أن يتوصلاً إلى حل جيد لمشكلة صعبة – يقل احتمال تورطهما في تكتيكات إرغامية من شأنها أن تقوض علاقتهما، هل تظن أننا تستطيع أن نصل إلى شيء نؤيده كلانا؟ بهذه النبرة تبدو التكتيكات الإرغامية لدى كل من الطرفين غير ملائمة ألتزم مبكراً في مقابل أبقى منفتحاً، والالتزام المبكر يعني أن الآخر يجب أن يتغير. هناك أسلوب في المفاوضات يستخدم على نطاق واسع – وإن كان أسلوباً سقيماً لكل من الطرفين، من جانب واحد وقبل أن يبدأ الحوار، وذلك بأن يحبس أحد الطرفين نفسه في نطاق حل معين، مصرّاً على أن الاتفاق لا يمكن أن يتم إلا إذا كان الطرف الآخر مرناً.

الالتزام المبكر في المفاوض:

على صفقة بناء على شروطي على ألا تكون هناك صفقة بالمرة. ولكي أقنعك بقبول شروطي فكل ما عليّ أن أفعله هو أن أظهر بوضوح من الالتزام بموقفي ما

يكفي لكي أقنعك بأنني لن أتغير. ولعل أكثر الأساليب شيوعاً لكي تصبح يداي مغلولتين هو الإدلاء بتصريح عام (لن أرفع الضرائب أبداً). وهناك أساليب أخرى منها اتخاذ خطوات لا رجعة فيها (لقد طلبنا فعلاً الأنوال) إن الالتزامات المبكرة (تؤدي دورها) في بعض الأحيان، ولكن مثل هذا التكتيك يكاد يكون من المؤكد أن سيكون سيئاً في المستقبل. فلو أنني التزمت التزاماً مبكراً بموقف محدد وأصررت على أن تقبله ،لبلغ استياؤك مداه إذ ترى نفسك وقد دُفعت دفعاً، وقد تكون استجابتك أن تقوم بتكتيك مماثل. وبالإضافة إلى ما يحدثه الالتزام المبكر من تهديد للعلاقة، فإنه يجعل من الصعب عليّ أن أتوصل إلى اتفاق أفضل فيما بعد، أي بعد أن يتوافر لدى تفهم أحسن لمصالحك.

إن الالتزام الذي يحمل ما أكون راغباً في فعله قد يساعد في فتح باب التفاوض في سبيل حلول ممكنة. وهذا يصح فقط إذا كنت متأكداً من أنني سأوصل إلى الآخرين أن العرض الذي قدمته ليس العرض الوحيد الذي أنا على استعداد لقبوله، وإنما أنا منفتح للاقتناع. وإذا كنت على وشك الدخول في المفاوضة، فإنه من المفيد لي أن أفكر بعمق في: ما نوع الاتفاق الذي أود أن أحققه؟ وما الشروط التي قد تكون موتيه لي والتي يمكن أن تكون مقبولة منك؟ وما معايير الإنصاف التي ربما أدافع عنها والتي ربما تراها أنت مقنعة؟ وإذ كنت أعرف الموضوع جيداً فقد ألتزم التزاماً إيجابياً مبكراً بعرض أكون مستعداً لتقديمه. وفي نفس الوقت أستطيع أن أعبر بصراحة ووضوح عن أنني منفتح للاقتناع.

أركز على المواقف في مقابل أكتشف المصالح:

المواقف تبعد المناقشة عن المصالح، إذا بدأت مفاوضة ما بإعلان موقف، فإنني بذلك أوجّه مناقشتنا نحو إجابة معينة بدلاً من البدء بتفهم المشكلة، إن موقفي ليس من المحتمل أن يضع مصالحك موضع الاعتبار، إن تكتيك يمهد الطريق إلى نتائج

يتجه فيها الطرفان إلى تعديل مواقفهما الأصلية بحلول وسط لا تتفق تماماً مع مصالحهما الأساسية، وحينما نترك مصالحنا دون أن تتحقق فإننا نشعر عادة أننا (خسرنا)، وأن التكتيك الذي تسبب في خسارتنا يتسم بالفرض والإرغام. ومع أن الأثر الإرغامي للتركيز على المواقف قد يكون ضئيلاً فإن التأثير التراكمي لسلسلة من مثل هذه التعاملات قد يدمر العلاقة الفاعلة تدميراً.

تضييق مجال الاختيارات:

عندما أضيق نطاق الخيارات تحسّ أنك مرغم. حتى إذا لم ألزم نفسي بموقف محدد عند بدء التفاوض، فإنني قد أنظر إلى العملية على أنها عملية يتعين عليَّ فيها أن أضيق مجال اختياراتك شيئاً فشيئاً، وأن أقصر الحوار على خيارات أقل فأقل، ثم أقول في النهاية إنك لا بد أن تختار بين شيئين، وحينما أقدم لك خيارات محدودة، وأرفض أن أنظر في أكثر من ذلك، فإنني في الواقع أقيد حريتك، ولسوف تضيق بهذا التقيد وتستاء.

وكثيراً ما يحاول المحامون أن يبسّطوا مشكلة ما بانتقاصها إلى أن تصبح مسألة قانونية، أو بمعاملة موقف معقد على أنه (ببساطة، مسألة مال)، وكلما ألححت في إخبارك أن خياراتك محدودة، فأكبر الظن انك سوف تزداد إحساساً بأنك مرغم مقهور.

أخترع اختيارات متعددة، تتحسّن فرصة المفاوضات في تحقيق اتفاق جوهري إذا قام المفاوضون بتوليد عدد كبير من الأفكار والمقترحات ذات الصلة، وكلما زادت الخيارات التي أمامهم كانت الفرصة أوسع في أن يجد الفريقان تلك التي توفق توفيقاً حسناً بين اختلافاتهم. وهكذا، لن تكون النتائج الجوهرية أحسن فحسب، ولكن المحتمل أن تكون العملية ذاتها أبعد عن القسر والإرغام.

والعاقبتان كلتاهما فيهما عونٌ للعلاقة. أحطم عزيمتهم – في مقابل – أقنعهم بما هو عدل وإنصاف محاولة تحطيم عزيمة غيرك عملية إرغامية بطبيعتها. نجد

في كثير من أنماط المساومة أن المفاوضين – بمجرد أن تعلن المواقف، وتُلتزم الالتزامات، ويضيِّق مجال الخيارات – يبدأ الجدل بينهم حول ما الذي سيفعلونه وما الذي لا يفعلونه. أما موضوع الحوار فهو عدم رغبة كل مفاوض في أن يفعل ما يطلبه الآخر.

الفصل السادس

فن التفاوض

الفصل السادس

فن التفاوض

أهمية علم الاتصال والتفاوض[1]:

يعرف الإنسان التفاوض منذ ولادته، فسلاح المولود الجديد مواجهة العالم الجديد الذي يخرج إليه هو الصراخ والبكاء ولا يأخذ المولود وقتاً طويلاً حتى يكتسب بصورة فطرية أولى للمهارات التفاوضية. حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بألم من خلال الصراخ، وإذا تجاهلناه لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخة مستمراً أقصى درجات لياقته التفاوضية حتى يجبر الأم والمحيطين به على تحقيق ما يريد.

ونحن جميعاً نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد أو بين الدول أو بين الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية، انظر إلى صحفتك اليومية أو استمع إلى نشرة الأخبار، تجد أن الأمم والحكومات تتفاوض، الأفراد يتفاوضون فرادي من خلال علاقاتهم الشخصية أو جمعاً من خلال تنظيماتهم. فالعمال من خلال نقاباتهم يتفاوضون مع أصحاب الأعمال والنقابات تمارس ضغطها على الحكومات من أجل زيادة الأجور وتحسين ظروف العمل، والزوجات يتفاوضن مع الأزواج من اجل زيادة مصروف البيت...الخ. فالتفاوض أصبح صفة ملازمة لضروريات الحياة ليس فقط للأفراد ولكن أيضاً للدول والحكومات فما هو تعريف التفاوض؟

---

[1] تغريد أحمد مسلم، التسويق السياحي فن الاتصال والتفاوض، مرجع السابق، ص 154.

تعريف التفاوض[1]:

تتعدد تعريفات التفاوض وتتكاثر مفاهيمه خاصة بين أبناء المهنة ومحترفيها، ويرجع هذا التعدد إلى النظرة الجزئية التي ينظر فيها كل منهم إلى التفاوض. ويمكن تعريف التفاوض بأنه: (موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الإرتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير).

أو (هي العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق، لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق، فيحاولون الوصول إلى تسوية).

إذن هو فن استخدام الأسلوب والمهارات والتكتيكات التي اكتشفها الإنسان.

عناصر التفاوض:

1. الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثراً. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر.

---

(1) المرجع السابق، ص 155.

- **الترابط:**

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

- **التركيب:**

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

- **إمكانية التعرف والتمييز:**

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

- **الاتساع المكاني و الزماني:**

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

- **التعقيد:**

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

- **الغموض:**

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن

طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

2. **أطراف التفاوض:**

- يتم التفاوض في العادة بين طرفين: وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

3. **القضية التفاوضية:**

- لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

4. **الهدف التفاوضي:**

- لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

- ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقاً لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض:

1. **القوة التفاوضية:**

- ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

2. **المعلومات التفاوضية:**

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟

- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

3. القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

4. الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

5. **المناخ المحيط: وسوف يتم شرحها لاحقاً:**

أهداف التفاوض:

- الوصول لاتفاق يرضى عنه الطرفين .
- تحسين التعاون + الاعتماد بين المتفاوضين وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون.
- في عملية التفاوض يجب النظر إلى المكاسب الرئيسية والفرعية. قد تكون المكاسب كبيرة على المدى القصير، لكنها قد لا تكون على العكس في المدى الطويل لذلك يجب على المفاوض حساب الأهداف البعيدة والاحتياجات الإنسانية.

تأثير الشخصية والثقة على عملية التفاوض:

- التفاوض عملية إنسانية بحتة.
- المفاوض الناجح يجب يعرف الأهداف + الاحتياجات + الرغبات للطرف المقابل + الصفات الشخصية الفردية للمفاوضين.

هناك أربعة شخصيات بصفة عامة يمكن للمدير أن يوجهها على طاولة المفاوضات:

- المفاوض القوي: وهذا يهتم بالمهام والنتائج ويبحث عن التحدي والفرص ولديه القدرة على المواجهة واتخاذ القرار.
- المفاوض المقنع: وهذا النوع يتميز بالانفتاح واجتماعي وذي طموح، يتميز بالشدة والصرامة لكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع.
- المفاوض الواثق: يتميز بالجدية ويمكن الاعتماد عليه.
- المفاوض المتردد: يفتقر هذا النوع إلى الثقة ويحتاج إلى غطاء يحتمي به، فهو انطوائي ومتردد ويفشل ويتصدع تحت ضغط عملية التفاوض.

وسائل الاتصال التفاوضي:

هناك وسائل مباشرة هي طريقة الاتصال الكلامية المكتوبة أو الشفهية التي يترتب عليها تفاهماً حول موضوع معين، ووسائل اتصال غير مباشرة وهي كل عملية اتصال يترتب عليها فهم إحساسات وشعور وخلجات الأشخاص المفاوضين دون الحاجة أن يكون هناك تبادل كلام محرراً أو شفوياً بينهم.

ومهما اختلفت وسائل الاتصال بالإنسان في مجال عملية التفاوض فهي في النهاية عبارة عن سيناريو وحوار يدور بين اثنين أو أكثر حول موضوع معين وينبغي على كل طرف الصول على أكبر قدر من المعلومات في لأنشطة المختلفة عن الآخر ولذلك:

1. الكلمة: كيفية استخدام الكلمة بمعناها اللغوي والاصطلاحي.
2. الجملة في تركيب الكلمات وتكوين الجملة التي تحمل المعنى بصورة (مباشرة – غير مباشرة) حسب الهدف، واستخدام القواعد اللغوية في تحقيق الهدف المنشود.
3. الاتصال البصري: يمكن التمييز بين مجموعتين من النظرات:
   - النظرة الثقابة: التي تحاول الدخول لفكر الآخر.
   - النظرة الماكرة: التي توضح ما يخبئه الآخر.
   - النظرة الحاقدة: التي توضح أنه غير مقتنع بأحقيتك بما تأخذه.
   - النظرة الغاضبة: تعني الرفض.
   - النظرة المبهمة: والتي تتعمد حجز المعلومات.
   - التظاهر بالنوم: لإيهامك بأن الموضوع لا يهمه.
   - النظرة الضاحكة: تعني الموافقة الضمنية ولا يكترث.
   - النظرة الباسمة: غالباً تعني السخرية الضمنية على الموضوع.

4. الاتصال الحركي بعض الأمثلة:

- اليدان على المكتب: انتباه شديد وبتركيز.
- الجسم يميل إلى الأمام: انصات جيد.
- الرأس متدل للأسفل: الحوار لا يعجبه ولا يتابعه.
- عض الشفتين: ضجر وقلق.
- اللعب بقلم أو ميدالية: ملل وزهق.
- اليدين على الرأس من الجانبين: ثرثار وحديثه يسبب الصداع.

5. الصمت والسكون:

- ينظر بدون تركيز ولا يتحدث: شارد.
- يمسح نظارته: يسرق بعض الوقت للتفكير.
- ينظر بتركيز: ينصت جيداً.

مبادئ وخطوات عملية التفاوض:

- **مبادئ التفاوض:**

هناك ثلاثة وعشرون مبدأ للتفاوض، تعد القاعدة الأساسية التي يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح وحريص بشكل عام وتام بحيث يحاول دائماً أن تكون متوفرة لديه وأن يعيها جيداً من الأهمية أن نشير إليها ولو بشكل سريع وهي:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت.
2. لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

5. لا تتسرع في اتخاذ القرار واكسب وقتاً للتفكير.

6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

7. ليست هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

8. الإيمان بصدق وأمانة وعدالة القضية التفاوضية.

9. الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعه واحدة.

10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

11. تبنى تحليلاً ومن ثم قراراتك على الواقع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

12. أن تتفاوض من مركز القوة.

13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.

17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

18. التحديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور وفي جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

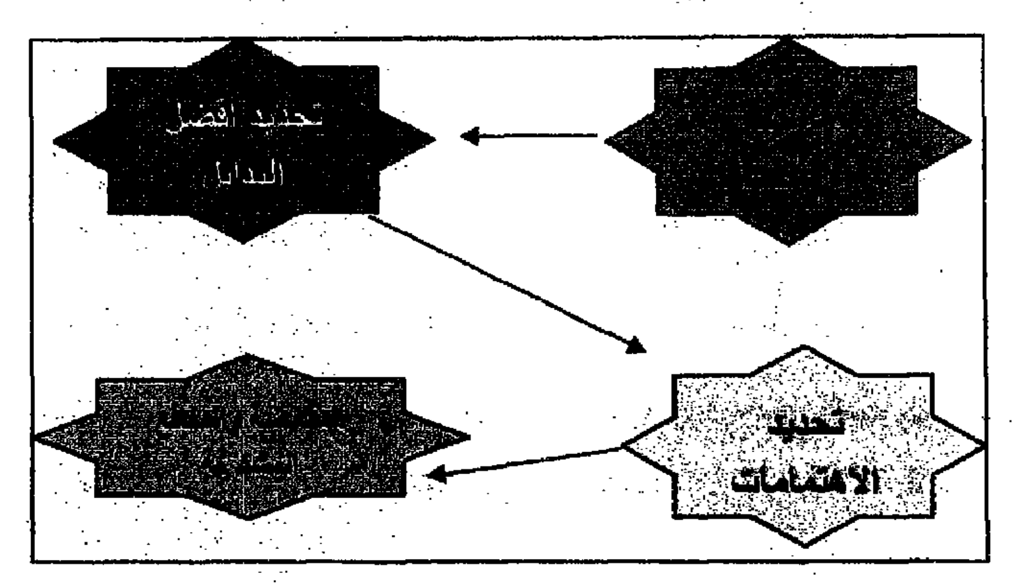
21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22. لا بأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.

23. عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً من عكسها.

- **مرحلة الإعداد:** يقوم كل طرف بالاستعداد لعملية التفاوض بفترة كافية بجمع المعلومات الضرورية عن الطرف الآخر سواء الناحية (التاريخية/ السلوكية/ النمط المتبع في المفاوضات).
- **مرحلة تقييم البدائل:** يجب على كل طرف من أطراف التفاوض أن يحدد نقطة القبول من وجهة نظره، ويحاول كل طرف تحديد ما يسمى ب (مجال الاتفاق) وهي المساحة التي يمكن أن تكون مقبولة لطرفي التفاوض للوصول إلى اتفاق.

مراحل وخطوات عملية التفاوض:



- **مرحلة تحديد الاهتمامات:** يتصرف المتفاوضون أساساً لإرضاء وإشباع اهتماماتهم، وهم بذلك يغفلون آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى.
- **مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة:** يلجأ المتفاوضون إلى المقايضة لإشباع اهتمامات كل طرف.
- **أحد الطرق لتقييم المقايضة هو:** البدء بتحديد أسوأ وأفضل النتائج المحتملة، ومن ثم وصف ما يمكن أن تعكسه هذه المقايضة من مزايا.
- وأخيراً دراسة العلاقة بين ما يمكن تحقيقه من فوائد على الأطراف الرئيسية.

خطوات الإعداد للتفاوض:

1. تحديد أهداف التفاوض:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعي إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصارع في شكل كمي قدر الإمكان.

ويمكن تقسيم أهداف التفاوض اتلي أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلاً قد يكون الحصول علي درجة جودة معينة هدفاً أساسياً وقد يكون الحصول علي سعر منخفض هدفاً ثانوياً.

2. تحديد مكان التفاوض:

عند تحديد مكان التفاوض هناك ثلاثة خيارات أمام المفاوض وهي:

أ. التفاوض في مقر المفاوض... حيث أن لتفاوض في مقر المفاوض يحقق له الراحة النفسية، وسهولة الحصول علي المستندات، عدم تحمل مشقة السفر... الخ.

ب. التفاوض في مقر الطرف الأخر... في هذه الحالة سوف يتحمل المفاوض مشقة السفر إلى الطرف الأخر، كذلك يصعب عليه الحصول علي المستندات، كما أن ذهاب المفاوض إلى الطرف الأخر يمثل نوعاً من التنازل.

ج. التفاوض في مكان محايد... وفي هذه الحالة يتم إجراء التفاوض في مكان محايد لكل من المفاوض والطرف الأخر ومن أمثلة ذلك أجراء التفاوض في إحدى قاعات الاجتماعات بأحد الفنادق الكبرى.

3. تحديد موعد التفاوض:

- حيث أن موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض (المشتري) حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة علي المشتري.

4. تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:

- بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف علي وجهة نظر الطرف الأخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الأخر.

5. جمع المعلومات:

- حيث أنه يجب الحصول علي مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف علي الأسعار المختلفة للصنف الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف علي حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه.

6. إعداد جدول التفاوض:

- ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الأخر علي جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إلا أن هذا لا يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الأخر.

7. تحديد الأسئلة التي يتم طرحها علي الطرف الأخر:

- إن تحديد الأسئلة التي سيتم إلقائها علي الطرف الأخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقاً يساعد في الحصول علي المعلومات من الطرف الأخر.

8. تحديد استراتيجية التفاوض:

- وإستراتيجية التفاوض هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظراً لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.

9. تحديد القائمين بالتفاوض:

من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف علي طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي:

- حسن اختيار أعضاء فريق التفاوض.
- حسن اختيار قائد الفريق.
- يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء الفريق.

10. تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:

وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي:

- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق التفاوض.
- يجب إلا تكون هذه السلطة مطلقة.
- يجب أن تكون السلطة محددة تحديداً دقيقاً.

11. تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة علي التفاوض:

يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبياً ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة.

12. الاستعداد النهائي للتفاوض:

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضية لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

استراتيجيات التفاوض:

يوجد إستراتيجيتان أساساً يمكن اللجوء إليهما في عملية التفاوض:

- **استراتيجية (الكاسب – الخاسر) (win – lose):**

- هدفها التفاوض جعل الحل يميل لطرف دون آخر.
- كل طرف يضع شروط في البداية تكون متصلبة لكنها ليست نهائية. ثم يغيرها بناءً على مقترحات وردود الطرف الأخر.
- يميل كل مفاوض إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الآخر وإعطاء أقل قدر من المعلومات وفي بعض الأحيان معلومات مضللة عن أفضلياته.

- **استراتيجية حل المشكلة: (problem – solving):**

تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة تحظى برضي طرفي النزاع.

الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض:

استراتيجية حل المشكلة	استراتيجية الكاسب الخاسر
- يعرف الخلاف كمشكلة مشتركة.	- يسعى لهدفه الخاص فقط.
- يسعى لأهداف مشتركة.	- إجبار الطرف الآخر للإذعان.
- يحاول إيجاد حلول مقبولة للطرفين.	- لا يظهر رغباته ويضلل الطرف الآخر.
- يظهر رغباته بوضوح.	- ممارسة القوة على الآخرين.
- يحاول إيجاد توازن القوى.	- تزييف للمعلومات.
- إعطاء معلومات صحيحة.	- اللجوء للتهديدات.
- تجنب التهديدات.	- يعرف الخلاف كحالة كسب وخسارة.
- مرونة في المواقف للوصول لاتفاق.	- تصلب في المواقف.
- سلوك يتسم بالوضوح والتوقع.	- اللجوء إلى سلوك المفاجآت.
- اللجوء للتعاون لزيادة الثقة.	- إظهار التعاون لاستغلال الآخرين.
- الاستعانة بطرف ثالث للوصول لاتفاق.	- الزلة وممارسة الضغط للكسب.

القوة والتفاوض:

تكون المفاوضات أكثر فعالية حينما تكون هناك علاقة تعاون بين المتفاوضين مبنية على توزيع متوازن للقوة، ولقد لاحظ:

- والتون (Walton) الشخص الأقل قوة سوف يميل إلى عدم الوثوق في الطرف الآخر لاعتقاده بأنه سوف يلجأ إلى استخدامها لتعظيم مصالحه.
- بصفة عامة عدم توازن القوة بين المتفاوضين يؤدى إلى وجود اتجاهات سلبية من الأضعف للأقوى.

أثر الثقافات على التفاوض:

تختلف النظرة إلى المفاوضات الفعالة من ثقافة إلى أخرى، لاختلاف الصفات الشخصية للمفاوض.

- العرب يميلون إلى العاطفة في مفاوضاتهم بدلاً من الواقعية.
- الأمريكيون يميل إلى الواقعية والمنطق بدلاً من العاطفة والخيال.
- االروس فهي تبنى المناقشة على تصورات خيالية مع اهتمام أقل نحو بناء علاقات دائمة.

- **المناخ التفاوضي:**

يقصد بالمناخ التفاوضي الجو العام الذي يتم فيه التفاوض ومن أهم صور المناخ التفاوضي ما يلي:

- **المناخ الودي للتفاوض:**

وفي هذه الحالة تكون هناك رغبة من أطراف التفاوض في تحقيق الأهداف المشتركة لكل منهم ويمكن توفير المناخ الودي من خلال:

- احترام آراء الآخرين.
- تفهم وجهة نظر الآخرين.
- الالتزام بآداب الحديث وأصول اللياقة.

- **المناخ الرسمي للتفاوض:**

وهو مناخ يعتمد علي الالتزام بالقواعد الرسمية في التعامل مع استخدام الألقاب الرسمية ويستخدم عادة إذا كانت اللقاءات تتم لأول مرة.

- **المناخ الحيادي للتفاوض:**

ويقصد بهذه الحالة أن يتعامل المفاوض مع الطرف الأخر علي اعتبار أن إتمام الصفقة يعتبر أمراً عادياً فالمفاوض هنا غير حريص علي إتمام الصفقة أو الوصول إلي اتفاق مع الطرف الأخر وقد يؤدي هذا المناخ لفشل المفاوضات.

- **المناخ المتشدد:**

وفي ظل هذا المناخ يعتقد كل طرف أن مصالحة متعارضة مع الطرف الأخر والمناخ هنا ليس عدوانياً ولكنه مناخ متوتر لان كل طرف يسعي لحماية مصالحة والدفاع عنها.

- **المناخ العدواني:**

إذا كان أحد المفاوضين علي الأقل عدوانياً، ولا شك أن المفاوضات سوف تفشل وسوف تصل إلى طريق مسدود ، ولذلك لابد من حسن اختيار المفاوضين.

المبادئ التي تؤدي إلي تحسين المناخ التفاوضي:

- العمل علي خلق مناخ ودي جيد أو رسمي قدر الإمكان.
- إعطاء الطرف الأخر بانطباع بأنك حريص علي المصالح المشتركة.

- تمتع بآداب الحديث مع الاستماع الجيد للطرف الأخر.
- عدم التسرع في الرد علي أراء المفاوض الأخر.
- لا تدخل في تفاصيل فرعية قدر الإمكان.
- ابدأ بالموضوعات التي يتم الاتفاق عليها بسهولة مع الطرف الأخر.
- إعطاء الفرصة كاملة للطرف الأخر ليعرض موقفه.
- اتبع المبادئ العملية في عرض إدارة المعلومات.
- حاول أن يكون حديثك مركزاً وأن تتمتع بالصدق والثقة أثناء الحديث.
- حاول الوصول إلى حل وسط إذا لم تستطيع تحقيق أهدافك التفاوضية كاملة.

المراجع:

1. تغريد أحمد مسلم، التسويق السياحي فن الاتصال والتفاوض، دار النمير للطباعة والنشر، دمشق، سورية، ط1، 2004.
2. يحيى بن محمد زمزمي، الحوار وآدابه وضوابطه في ضوء الكتاب والسنة، ط2، دار المعالي، عمان، 1422هـ/ 2002م.
3. عبد الغني حسن، مهارات الاتصال، فن الاستماع والحديث، القاهرة، 1996.
4. الاقصري، يوسف. (2001). فن التعامل مع الناس، دار اللطائف، القاهرة.
5. الاقصري، يوسف. (2001). الشخصية المبدعة، دار اللطائف، القاهرة.
6. الاقصري، يوسف. (2001). الشخصية المؤثرة، دار اللطائف، القاهرة.
7. الاقصري، يوسف.(2001). الثقة بالنفس، دار اللطائف، القاهرة.
8. الحزيمي، ياسر. (2008). المتحدث البارع، دار وجوه، الرياض.
9. الحمودي، سعد؛ والمالكي، سعيد. (2006)، التأثير الذي لايقاوم، الرياض.
10. رضا، أكرم.(2001). لقاء الجماهير، دار التوزيع الاسلامية، بورسعيد.
11. السويدان، طارق. (2003). فن الالقاء الرائع، الابداع الفكري، الكويت.
12. هوجان كيفين. (2008). علم التأثيرط4، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
13. الشيخلي، عبد القادر، أخلاقيات الحوار، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993م.
14. المغامسي، خالد بن محمد، الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية الإسلامية، ط1، مركز الملك عبد العزيز لحوار الوطني، الرياض، 1423هـ.

15. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، في أصل الحوار، ط4، الرياض، 1416هـ/ 1995.

16. محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، ط1، بيروت، دار صادر، 1997م، مادة حور، ج2.

17. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، في أصول الحوار، ط4، الرياض، 1416هـ/ 1995م.

18. ابن منظور، لسان العرب، ج1، مادة جدل.

19. ابن منظور، لسان، ج6، مادة نقش.

20. عبد الملك بن عبد الله الجويني، الكافية في الجدل، بيروت، دار الكتب العلمية، 1420 هـ.

21. عجك، الحوار الإسلامي المسيحي.

22. منى إبراهيم اللبودي، الحوار فنياته واستراتيجياته وأساليب تعليمه، ط1، مكتبة وهبة، القاهرة، 1423هـ/ 2003م.

23. د. رقية طه جابر العلواني: فقه الحوار مع المخالف في ضوء السنة النبوية، جائزة نايف بن عبد العزيز آل سعود العالمية للسنة النبوية والدراسات الإسلامية المعاصرة، الرياض 1426هـ/ 2005م.

24. محمد عبد الرحمن مرحباً: أصالة الفكر العربي، منشورات عويدات، بيروت 1982م.

25. د. عبد العزيز بن عثمان التويجي، الحوار وتحالف الحضارات، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة 1430هـ/ 2009م.

26. الدليل غير الرسمي للمدير الناجح، آلان ويس، مكتبة جرير للنشر والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، بتصرف.

27. برنامج يختص قدرتك على القيادة في المجتمع، جليل تدريب المرأة، مركز الكتبي للبحوث والتدريب، عمان 2002.

28. مركز الأميرة بسمة، ورشة كسب التأييد، الدليل التدريبي في كسب التأييد، مشروع السياسة، 2000.

29. علي ابراهيم، بحث منشور في مجلة العلاقات العامة.

30. مجلة المعرفة، العدد 32 ذو القعدة 1418 – مارس.

31. محاضرة السعادة الأسرية، طاهر، ميسرة.

32. اتيكيت المحادثة:

http://www.feedo.net/LifeStyle/Etiquette/ConversationEtiquette.htm

33. أخلاقيات الحوار وشروطه المعرفية، محمد/ جاسم.

34. محاضرة في شريط تنمية الحب العائلي، طاهر/ ميسرة.

35. تعليم اللغة العربية بين النظرية والتطبيق، شحاته/ حسن، الدار المصرية اللبنانية، المعارف 1999 م.

36. مجلة معهد اللغة العربية، البشير/ بابكر، جامعة أم القرى مكة المكرمة، العدد الثاني 1404 – 1974م.

37. عايض بن عبدالله القرني، أدب الحوار، ط1، مؤسسة الريان للطباعة والنشر، بيروت، 1425هـ/ 2004.

38. سلمان العودة، أدب الحوار.

39. أحمد بن عبد الرحمن الضويان، الحوار أصوله المنهجية وآدابه السلوكية، ط1، دار الوطن للنشر، 1413هـ.

40. د. جهاد علي توفيق المؤمني، فن التأثير والإقناع.

41. المعجم الوسيط مادة (قنع) 2/ 763.

42. كيف تقنع الآخرين ص 26.

43. الاتصال الاجتماعي ودوره في التفاعل الاجتماعي.

44. لسان العرب مادة (أثر) 4/ 5 وانظر المصباح المنير مادة (أثر) 1/ 4 ومختار الصحاح مادة (أثر) 1/ 2 والمعجم الوسيط 1 مادة (أثر)/5.

45. المصباح المنير مادة (أثر) 1/ 4.

46. مجلة جامعة الإمام العدد (49) محرم 1426 هـ.

47. إدارة الاجتماعات، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، بتصرف.

48. طريقة لأخذ المبادرات في العمل، بوب نيلسون، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، بتصرف.



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن-عمان

هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+

ص.ب:366 عمان 11941 الأردن

E-mail:dar_alhamed@hotmail.com

E-mail:Daralhamed@yahoo.com



الأردن-عمان
هاتف: 5231081 فاكس: 96265235594+
ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
E-mail:dar_alhamed@hotmail.com
E-mail:Daralhamed@yahoo.com